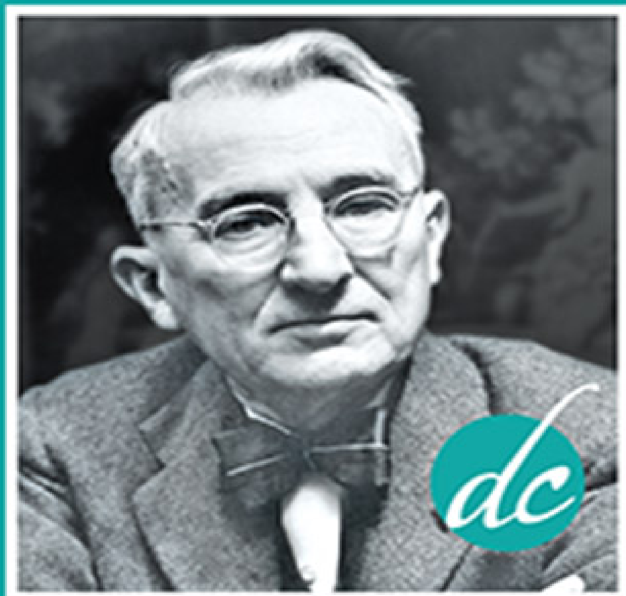
TỦ SÁCH THÀNH CÔNG CỦA DALE CARNEGIE

Dale Carnegie



TÁC GIẢ *ĐẮC NHÂN TÂM*

10 BƯỚC ĐỂ CÓ CUỘC SỐNG TRỌN VẸN

Hoàng Huấn *dịch*

10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE





NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

10_BUOC

Mục lục

Lời nói đầu

Một số người có cuộc sống trọn vẹn và đầy hương vị. Họ có sức hấp dẫn mạnh, hớn hở, rạng ngời, vui vẻ và rất thu hút. Với họ, những cánh cửa luôn rộng mở và mọi người chào đón họ. Sự hiện diện của họ tạo sự dễ chịu và mang lại niềm vui. Họ biết cách thuyết phục mà không cần phải nói nhiều. Trong cộng đồng và xã hội, người ta yêu thích họ; còn trong công việc và sự nghiệp, họ thăng tiến nhanh chóng.

Thật khó từ chối sự quyến rũ của một phong thái lịch thiệp, cũng như khó mà hờ hững với người có tính cách đó. Ở họ có đặc điểm nào đó lôi cuốn bạn về phía họ. Và cho dù đang bận rộn, lo lắng hoặc không thích bị gián đoạn, nhưng không hiểu tại sao bạn lại muốn tiếp xúc người đó.

Nam giới và phụ nữ là những nam châm bằng xương bằng thịt. Ngay khi đưa nam châm thép đi qua đống đồ vật, nó sẽ kéo ra ngoài những thứ bị nó thu hút. Tương tự như vậy, chúng ta luôn kéo về mình và thiết lập mối quan hệ với những người có phản ứng tương tự các suy nghĩ và ý tưởng của chúng ta.

Môi trường, hoàn cảnh chung và các cộng sự của chúng ta là kết quả của quá trình thu hút về mặt tinh thần. Những thứ này đến thật tự nhiên bởi ta chú ý tới chúng và có quan hệ về mặt tinh thần. Chúng là sự hấp dẫn vẫn lưu lại với ta miễn là ta còn yêu mến chúng.

Cuộc sống của chúng ta có trọn vẹn hay không sẽ phụ thuộc nhiều vào ấn tượng của chúng ta đối với người khác. Do đó, điều quan trọng là cần tạo ra tính cách mạnh mẽ và đầy sức hút.

Bạn thích trở thành người có sức hấp dẫn mạnh mẽ phải không? Bạn hoàn toàn có thể. Những tính cách đó không nhất thiết phải là bẩm sinh. Bất cứ ai thật sự mong muốn có được tính cách nồng

nhiệt, thoải mái, vui vẻ đều có thể làm được, nếu họ thành thạo những phương pháp, cách thức thực hiện.

Đó không phải là vấn đề quá khó thực hiện. Mỗi người có thể bồi dưỡng sự hấp dẫn và sức mạnh của tính cách nhằm có sức hút mãnh liệt trong thế giới này.

Cho tới nay, Dale Carnegie và các hậu bối đã hướng dẫn chúng ta cách thức thông qua các khóa huấn luyện và những cuốn sách. Trong sách này, chúng tôi đã tổng hợp các nguyên tắc đó thành 10 bước nhằm giúp độc giả có được cuộc sống trọn vẹn hơn:

Bước 1: Phát triển khả năng tự nhận thức.

Bước 2: Đề ra và thực hiện các mục tiêu.

Bước 3: Cư xử khéo léo với người khác.

Bước 4: Trở thành người có tài nói chuyện.

Bước 5: Diễn thuyết với sự tự tin và thuyết phục.

Bước 6: Tạo lập và duy trì mối quan hệ tốt.

Bước 7: Vượt qua nỗi lo lắng và sợ hãi.

Bước 8: Trở thành nhà lãnh đạo đích thực.

Bước 9: Giúp người khác thành công.

Bước 10: Có cuộc sống hài hòa.

Để có thể tiếp thu tốt nội dung, lần đầu tiên hãy đọc trọn vẹn cuốn sách để hấp thu toàn bộ các khái niệm. Sau đó, hãy đọc lại từng chương và bắt đầu áp dụng các hướng dẫn nhằm đạt được từng vấn đề. Nó sẽ giúp bạn đi đúng hướng để mang lại thành công, hạnh phúc và sự phong phú, giống như hàng triệu người đã nghiên cứu và áp dụng những lời giáo huấn của Dale Carnegie.

Bước 1PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG TỰ NHẬN THỨC

Trong khi việc giao tiếp và các mối quan hệ với người khác là rất cần thiết để có một cuộc sống trọn vẹn, ưu tiên hàng đầu của chúng ta là phải có được mối quan hệ tốt với chính mình. Nếu thiếu khả năng tự đánh giá, chúng ta không có cơ hội thể hiện hình ảnh của mình để người khác có thể tìm hiểu và tin tưởng chúng ta. Việc tạo dựng hình ảnh tốt và giới thiệu nó với mọi người là ưu tiên hàng đầu để chúng ta có thể đạt được thành công và hạnh phúc trong công việc cũng như cuộc sống.

Hãy là chính mình! Cần có niềm tin với khả năng của bạn! Khi thiếu tự tin về năng lực của mình, bạn không thể thành công và hạnh phúc.

Cần thương yêu chính mình

“*Hãy thương yêu người hàng xóm như thương yêu chính mình.*” Lời giáo huấn này hoặc những lời tương tự như vậy đã được nói trong kinh Cựu Ước và Tân Ước, cũng như trong những tác phẩm và học thuyết của hầu hết tôn giáo và triết lý qua nhiều thời đại.

Tuy nhiên, hầu hết bài thuyết giáo và thảo luận về giáo lý này thường tập trung vào sáu từ đầu tiên. Chúng chú trọng vào cách đối xử với người khác và giả sử rằng chúng ta đã thương yêu chính mình rồi.

Thật không may, không phải lúc nào cũng như vậy. Có nhiều người không thương yêu chính họ. Họ không hài lòng với ngoại hình, tính cách, khả năng của họ và còn không thỏa mãn với rất nhiều khía cạnh khác trong cuộc sống của mình.

Để có cuộc sống thỏa mãn và xứng đáng, trước tiên chúng ta cần học cách thật sự thương yêu chính mình. Đây là bước đầu tiên

trong những bậc thang dẫn tới cuộc sống nâng cao. Xin lưu ý rằng thương yêu chính mình không có nghĩa là chúng ta hoàn toàn chỉ coi trọng bản thân. Thương yêu chính mình là nền tảng nhằm xây dựng phương pháp hiểu và thông cảm với những người có quan hệ với chúng ta trong cuộc sống. Điều đó dẫn tới sự tự tin, lòng tự trọng, được người khác đánh giá tích cực. Thương yêu chính mình giúp chúng ta thương yêu người khác.

Một triết gia Do Thái là Hillel đã nói về khái niệm này một cách ngắn gọn: "*Nếu tôi không vì chính mình, ai sẽ vì tôi đây? Và nếu tôi chỉ vì chính mình, tôi sẽ trở thành cái gì đây?*"

Không lẽ thương yêu chính mình và làm bất cứ điều gì để mình hạnh phúc là điều không tốt? Đó chính là cuộc đời thương yêu bạn và muốn bạn chăm sóc cho chính mình. Càng thương yêu chính mình, vạn vật sẽ xác nhận giá trị của bạn. Từ đó, bạn có thể hưởng được tình thương yêu suốt cả đời và mang tới sự trọn vẹn lớn nhất từ trong ra ngoài.

Alan Cohen, doanh nhân

Tạo dựng sự tự tin

Thương yêu chính mình giúp phát triển và duy trì sự tự tin. Một số yếu tố của sự tự tin bao gồm:

Tự chấp nhận

Việc tự chấp nhận đến từ khả năng chấp nhận chính mình khi chú tâm vào những mặt tích cực – sức mạnh, ưu điểm và tính cách – nhằm thể hiện chúng ta là ai. Khi tập trung những mặt này, chúng đều có tác động một cách tích cực tới cả sự tự tin và lòng tự trọng. Lý do là người ta thường chú tâm vào khuyết điểm thay vì ưu điểm của mình. Và làm như vậy thì có hại hơn là có lợi. Chúng ta cần giúp đỡ chính mình và người khác để có thể tập trung vào những mặt tích cực.

Hãy hình thành và khắc sâu trong tâm trí một bức tranh tinh thần về sự thành công của chính bạn. Hãy lưu giữ bức tranh này thật chắc và đừng cho phép nó phai mờ. Tâm trí bạn sẽ tìm cách hiện thực hóa bức tranh này... Đừng cản trở sự tưởng tượng của bạn.

Tự trọng

Chìa khóa để phát triển lòng tự trọng là chú tâm vào những thành công, thành tích trong quá khứ và tôn trọng chính mình về những thành quả tốt đẹp đã làm. Điều này hay hơn nhiều so với việc cứ xoáy vào những thất bại. Và khi đó người khác cũng dễ dàng hơn để hướng sự chú ý về phía chúng ta. Khi dành thời gian nghiền ngẫm về những thành công của mình, chúng ta càng có tự tin và dễ đạt thành tựu trong tương lai.

Một phương pháp hữu ích là tạo nên *hồ sơ thành tích*. Đây là danh sách những việc thành công và các thành tựu của chúng ta. Vào lúc đầu, có thể khó xây dựng nên danh sách này, nhưng nếu kiên trì, chúng ta bổ sung dần dần thành tích của mình vào đó. Bắt đầu bằng một bìa hồ sơ, cho vào đó những giấy chứng nhận, bằng khen, thư cảm ơn… về thành tích của mình. Có thể là thư của giáo viên khen ngợi về việc học tập, bằng khen của công ty về những đóng góp trong công việc, e-mail của khách hàng cảm ơn chúng ta về việc phục vụ tốt, thư cảm ơn của các tổ chức phi lợi nhuận về việc đóng góp thời gian và công sức của chúng ta... Thêm vào đó, hãy lập sổ để ghi lại các thành tích và những chuyện mà chúng ta hãnh diện về nó. Khi tình hình hiện tại khiến ta cảm thấy buồn hay lạc hướng, hãy đọc lại chúng và nhớ rằng chính mình trước đây đã từng thành công và vẫn có thể lặp lại điều đó.

Tự nhủ

Tất cả chúng ta đều có những lần “tự nhủ”, tức là những khi nói về mình với chính mình. Khi có *hồ sơ thành tích*, chúng ta có thể “tự nhủ” theo cách tích cực với đầy đủ chứng cớ và sự xem xét kỹ lưỡng. Chứng cớ càng mạnh mẽ và thuyết phục, thông điệp mang lại càng có tác động lớn và đáng tin cậy. Sự “tự nhủ” tích cực là một công cụ giúp chúng ta có thể điều khiển suy nghĩ của mình.

Chấp nhận rủi ro

Cũng có thể xây dựng sự tự tin bằng cách sẵn lòng chấp nhận rủi ro. Chúng ta có thể tiếp cận những trải nghiệm mới như là cơ hội để học hỏi, chứ không phải là dịp để thành công hay thất bại. Khi đó, những cơ hội mới sẽ mở ra và có thể giúp gia tăng cảm giác tự trọng. Ngược lại, nếu không dám chấp nhận rủi ro vì cho rằng đó là khả năng dẫn tới thất bại, chúng ta sẽ mất một số cơ hội phát triển.

Một số người không bao giờ dám chấp nhận rủi ro và họ luôn chọn giải pháp an toàn. Vì vậy, họ luôn là người đạt kết quả trung bình và không nổi trội. Họ sẽ không đạt tới thành công thật sự. Khi không dám đón nhận những cơ hội không chắc ăn, họ tránh được "sự đau khổ do thất bại", nhưng lại không bao giờ có được trải nghiệm "sự hồi hộp của chiến thắng".

Con rùa sống trong mai và nhờ lớp vỏ vững chắc này, nó tránh được nhiều hiểm họa rình rập. Tuy nhiên, khi muốn di chuyển, nó phải thò đầu và chân ra khỏi mai rùa và chấp nhận phơi bày các bộ phận này trước nguy hiểm của môi trường sống. Giống như rùa, nếu muốn tiến tới trước, chúng ta không thể bao bọc chính mình trong sự bảo vệ hoàn hảo. Chúng ta cần chấp nhận rủi ro để tiến bước.

Và chấp nhận rủi ro không có nghĩa là người ta phải là kẻ liều mạng. Người có cân nhắc sẽ chấp nhận rủi ro hợp lý, nhưng về bản chất, rủi ro không chắc chắn dẫn tới thành công. Những quản trị viên hay nhà quản lý thành công dám chấp nhận rủi ro với từng quyết định của họ. Tuy nhiên, họ tối đa hóa cơ hội thành công bằng cách nghiên cứu và phân tích kỹ càng trước khi quyết định. Nhưng khi quyết định rồi, họ sẵn lòng chấp nhận rủi ro về tiền bạc, thời gian, công sức. Không chấp nhận rủi ro, sẽ không có khả năng thành công. Khi đón nhận cơ hội, thậm chí dù kết quả không như mong đợi, chúng ta đã thể hiện cho người khác và chính mình rằng chúng ta tự tin với khả năng của bản thân.

Mong mỏi điều tốt nhất

Không có thói quen mang tính thôi thúc nào bằng thái độ hy vọng, tin tưởng mọi việc sẽ có kết quả tốt đẹp, cũng như chúng ta sẽ thành công và cho dù điều đó có xảy ra hay không, chúng ta vẫn lạc quan.

Khi vun đắp cho sự tự tin, không gì hữu ích bằng thái độ trông mong và lạc quan – tức là thái độ luôn nhìn và mong mỏi điều tốt nhất, cao nhất, hạnh phúc nhất – và không cho phép chính mình có tâm trạng bi quan và chán nản.

Chúng ta cần tin tưởng 100% rằng chúng ta sẽ thực hiện được việc mình định làm. Đừng bao giờ nghi ngờ về việc này, hãy nuôi dưỡng ý tưởng tốt đẹp và lạc quan về những gì chúng ta chắc chắn thành công. Cần gạt bỏ những suy nghĩ bi quan, tâm trạng chán nản có thể dẫn tới thất bại.

Cho dù đang cố gắng thực hiện bất cứ việc gì, điều quan trọng là chúng ta cần có thái độ lạc quan, hy vọng và mong mỏi điều tốt đẹp. Thái độ đó giúp chúng ta đi trên con đường phát triển tất cả tài năng của mình và làm sao để phát huy, hoàn thiện chúng hơn nữa.

Tạo dựng lòng tự trọng

Lòng tự trọng có thể được xem là cảm xúc tốt về chính mình. Người có lòng tự trọng cao tin tưởng rằng họ có nhiều khả năng thành công hơn thất bại trong hầu hết những việc họ làm. Họ biết rằng những người khác tôn trọng họ. Điều này không có nghĩa rằng người ta lạc quan một cách phi thực tế về mọi việc họ làm. Tất cả chúng ta đều có những lúc không vui khi mọi việc dường như đều thất bại. Nhưng người với lòng tự trọng cao có thể chấp nhận những sự việc rủi ro và không để chúng khiến họ thối chí hoặc nản lòng.

Trong một nghiên cứu của tổ chức Gallup được đăng tải trên tờ *Newsweek*, 89% số người tham gia đều nói rằng lòng tự trọng là yếu tố cần thiết nhằm thúc đẩy người ta làm việc siêng năng để thành công. Và 63% cho rằng thời gian và công sức bỏ ra nhằm

củng cố, phát triển lòng tự trọng là đáng giá; trong khi chỉ có 34% cảm thấy thời gian và công sức nên dành cho công việc thì tốt hơn.

Nhiều người có ít tự trọng và nhận thức thấp về khả năng của chính họ. Họ thường nhìn vào những thất bại ở nơi mình và khi thành công, họ chỉ coi đó là sự may mắn. Tại sao lại như vậy? Chúng ta hãy xem xét các trường hợp sau đây:

Kevin là chàng trai sáng dạ và ngoại hình dễ nhìn, nhưng anh ấy không thấy được điều đó. Kevin cảm thấy mình tối dạ và chẳng đạt được thành tựu nào trong đời. Mặc dù đạt điểm cao ở bậc trung học, anh ấy không dám nộp hồ sơ tuyển sinh vào những trường đại học hàng đầu bởi vì cho rằng mình không đủ giỏi để trúng tuyển. Một người khuyên nhủ cho Kevin đã cố gắng tìm hiểu tại sao anh ấy lại có lòng tự trọng thấp như vậy… Cha Kevin là một nhà quản lý cao cấp ở một công ty. Ông rất năng động, luôn đòi hỏi sự hoàn hảo ở những đứa con của mình và không bao giờ thỏa mãn kết quả chưa tối đa. Khi Kevin đạt điểm số 90, ông ấy muốn biết tại sao không phải là… 100. Trong bữa ăn tối, ông ấy luôn điều khiển tất cả những câu chuyện trong gia đình và gạt bỏ bất cứ ý kiến bất đồng nào của con mình. Do cảm thấy dường như không bao giờ có thể làm cha mình hài lòng, dần dần Kevin cảm thấy anh ấy là người không như cha mình hy vọng.

Từ khi còn nhỏ, Sarah luôn là đứa bé tự tin. Cô ấy xuất sắc trong các môn học ở trường và còn thể hiện tài năng trong âm nhạc và hội họa. Tuy nhiên, khi tốt nghiệp đại học và đi làm, Sarah đã thử qua một số công việc không tốt đẹp như ý rồi thất bại. Sự tự tin biến mất và cô bắt đầu cảm thấy rằng mình chưa bao giờ thành công trong đời.

Trong nhiều năm, Steve là nhân viên kinh doanh thành công, nhưng vào mùa xuân nọ, việc kinh doanh của anh ấy bắt đầu sa sút. Chẳng có việc gì mà anh ấy làm thành công và Steve ngưng bất cứ giao dịch mới nào. Anh ấy bắt đầu cảm thấy rằng mình đã đi qua thời kỳ cực thịnh. Steve nghĩ rằng: “*Tôi đã thua rồi! Tôi sẽ không làm kinh doanh nữa.*”

Kevin đã gặp một số trục trặc nghiêm trọng về tâm lý và chỉ có thể nhờ chuyên gia mới giúp được anh ấy khôi phục lòng tự trọng của mình. Theo đề nghị của người khuyên nhủ, Kevin bắt đầu những buổi gặp gỡ với nhà liệu pháp tâm lý nhằm giúp anh ấy thấy được khả năng to lớn của mình và nhận thức được giá trị của bản thân.

Tuy nhiên, hầu hết những người với lòng tự trọng thấp không nhất thiết phải tới gặp chuyên gia tâm lý bởi vì họ có thể tự khắc phục được. Sarah biết rằng cô ấy có khả năng thành công. Cô ấy nhận ra được thất bại của mình không phải là do thiếu năng lực, mà là lựa chọn sai công việc. Sarah nghĩ: "*Mình đã học giỏi ở trường và làm tốt những công việc liên quan tới nghệ thuật và âm nhạc. Mình đã từng thành công và có thể thành công một lần nữa.*"

Với tinh thần đó, Sarah đã xem xét lại kế hoạch nghề nghiệp và bắt đầu tìm kiếm những công việc phù hợp với sở thích thật sự của mình. Điều này dẫn tới việc chọn công việc sử dụng đúng tài năng của cô ấy và khi đó, Sarah được sếp và các cộng sự đánh giá cao.

Giám đốc kinh doanh của Steve lo ngại về sự sa sút phong độ của anh ấy – không chỉ bởi vì tác động của nó tới việc kinh doanh chung của công ty, mà còn vì tác động lên chính Steve. Sau cùng, sếp đã khuyến khích Steve: "*Steve này, hiện anh vẫn chưa thay đổi được tình hình. Tuy nhiên, thăng trầm là chuyện thường tình trong cuộc đời. Anh có tư chất mà công việc kinh doanh đòi hỏi. Anh là chuyên viên kinh doanh có năng lực. Anh có thể làm được mà.*" Với sự cổ vũ của sếp, Steve đầy tự tin gặp khách hàng mới và ký được hợp đồng. Đây là bước đầu tiên của Steve nhằm tái xây dựng lòng tự trọng đang sụt giảm.

Sự tự trọng là quan trọng – không chỉ đối với sự thành công từ nỗ lực của chúng ta, mà còn với tình trạng sức khỏe của bản thân. Những người với lòng tự trọng cao cảm thấy hạnh phúc hơn và thường khỏe mạnh hơn những ai không có nó. Chúng ta cần giữ vững tinh thần của mình. Đừng để thất bại làm chúng ta suy sụp. Chúng ta sẽ gặp thất bại cũng như thất vọng trong đời, nhưng bằng cách luôn nghĩ về thành công, về những giai đoạn tốt đẹp trong

cuộc đời, lòng tự trọng sẽ luôn ở mức độ cao và giúp chúng ta vượt qua những khó khăn tạm thời.

Khi nào vẫn còn lo lắng đối với suy nghĩ của người khác về mình, bạn bị họ điều khiển. Chỉ khi nào không quan tâm tới điều đó, bạn mới có thể làm chủ chính mình.

Neale Donald Walsch, tác giả

Trừ phi tự tin vào khả năng của bản thân và có niềm tin xác quyết đối với thành công, chúng ta thậm chí sẽ chẳng bao giờ bắt đầu đi trên con đường dẫn tới mục tiêu của mình. Chúng ta cần mong mỏi những thứ lớn lao từ bản thân. Niềm tin này làm lộ diện điều tốt đẹp nhất bên trong chúng ta. Cổ ngữ có nói:

Trận chiến của cuộc đời không phải lúc nào cũng nhằm trở thành người mạnh hơn hoặc nhanh hơn.

Chẳng sớm thì muộn, người giành chiến thắng là người NGHĨ rằng họ có thể.

Với người không tự tin, họ quan trọng hóa điều người khác nghĩ rồi mới cảm nhận về chính họ như thế nào. Họ tránh đương đầu với rủi ro do sợ thất bại và nói chung không mong mỏi thành công. Họ thường hạ thấp mình, coi thường sự đánh giá tích cực và cứ để những suy nghĩ bi quan duy trì thái độ tiêu cực và tự chuốc lấy thất bại. Lối suy nghĩ đó bao gồm:

- Suy nghĩ cực đoan: Chỉ một thất bại nhưng có thể làm chúng ta nghĩ: “*Tôi hoàn toàn thất bại khi kết quả công việc không hoàn hảo.*”
- Ám ảnh tai họa: Cho rằng tai họa ẩn khuất trong từng ngóc ngách và có thể xuất hiện bất cứ lúc nào. Chẳng hạn, một tiểu tiết không thuận lợi, một chút chỉ trích hoặc lời phê bình nào đó có thể làm u ám thực tại. “*Tôi đã làm hỏng phần trình bày trước các sếp và giờ đây, tôi sẽ không bao giờ có cơ hội thăng tiến nữa.*”

- Phóng đại sự tiêu cực: Không coi trọng kết quả tốt bằng hậu quả xấu. "*Tôi biết mình đạt được doanh số kỷ lục trong quý vừa qua, nhưng đó chỉ là may mắn. Giờ đây, tôi phải trở lại thực tại. Trong quý này, tôi chỉ đạt đủ chỉ tiêu mà thôi.*"
- Quá nhấn mạnh vào từ "nên": Những câu nói có từ "nên" hướng chúng ta tới kết quả "tốt đẹp", nhưng trước đó phải có quá trình suy nghĩ mang tính thực tế nhằm đưa ra mục tiêu cần làm để có thể đạt tới vị trí "nên tới". Có nhiều lần chúng ta chỉ nhìn tại nơi mình đang đứng và "đóng băng" trong sự sợ hãi khi cho rằng mình không thể tiếp cận nơi mình nên tới. Thay vì vậy, hãy đưa ra kế hoạch hành động kỹ càng và bắt đầu thực hiện kế hoạch của mình.

Có nhiều lúc chúng ta có thể nghi ngờ về khả năng cũng như sự thành công của mình và phát hiện mình đang mất tự tin. Vấn đề càng tồi tệ hơn khi chúng ta quá nhấn mạnh và chú trọng tới suy nghĩ của người khác về mình và lấy đó làm căn cứ để xác định khả năng của chúng ta, cũng như nhận diện chính mình. Lối suy nghĩ đó có thể làm chúng ta không dám chấp nhận rủi ro do sợ thất bại. Nó có thể làm chúng ta tự hạ thấp bản thân, coi thường sự đánh giá tích cực và thường xuyên có những suy nghĩ tiêu cực khiến tự chuốc lấy thất bại.

Đừng bao giờ quên rằng sự tự tin là phần không thể thiếu của lòng tự trọng. Trước khi có thể có tự tin trong từng quyết định, chúng ta phải tin tưởng vào chính mình. Chúng ta phải thật sự cảm nhận được rằng chúng ta là người có giá trị. Nếu không có tự trọng, làm thế nào chúng ta có thể *tự tin* rằng quyết định của chúng ta là đáng giá?

Không có ai được tự do, bởi vì không có ai là chủ nhân của chính họ.

Epictetus, triết gia

Chúng ta là chính mình, mà không phải người khác

Thường thì chúng ta lo ngại về vấn đề người khác nghĩ về chúng ta nhiều hơn là chúng ta nghĩ về bản thân. William Becker, một tu sĩ và tác giả giữa thế kỷ 20, đã nhắc nhở độc giả: "*Đừng bận tâm về điều người khác nghĩ về bạn. Họ có thể đánh giá cao hoặc đánh giá thấp bạn! Cho tới khi họ khám phá ra giá trị thật của bạn, thành công chủ yếu phụ thuộc vào cách bạn nghĩ về mình và bạn có tin vào chính mình hay không. Bạn có thể thành công nếu mọi người nghĩ bạn thất bại, nhưng bạn sẽ không bao giờ thành công nếu bạn không tin vào chính mình.*"

Càng thích chính mình, bạn càng ít bị người khác ảnh hưởng và điều đó làm bạn trở nên độc đáo.

Walt Disney, họa sĩ, nhà sản xuất film, doanh nhân

Xây dựng hình ảnh

Hình ảnh của chúng ta là cách chúng ta bày tỏ chính mình với thế giới bên ngoài. Một số người có hình ảnh rất mạnh mẽ, tích cực và truyền hình ảnh đó sang cho người khác. Đó có thể là những tính cách mà nhiếp ảnh gia không thể chụp được, họa sĩ không thể vẽ ra và điêu khắc gia không thể chạm trổ nên. Nó rất huyền ảo nên người ta chỉ có thể cảm nhận mà khó có thể mô tả chính xác và không có nhà viết tiểu sử nào có thể ghi lại một cách rõ ràng. Tuy nhiên, có nhiều thứ cần làm để xây dựng hình ảnh nhằm đạt tới thành công trong cuộc đời.

Trên thực tế, tính cách tốt đẹp thì quý hơn vẻ đẹp ngoại hình và mạnh mẽ hơn cái có được nhờ bắt chước. Người có sức hút mạnh mẽ tạo ấn tượng một cách tự nhiên đối với những ai có dịp tiếp xúc với họ. Trong khoảnh khắc tiếp xúc với người có sức hấp dẫn, ta có cảm giác rộng mở ra. Đó là sự mở rộng tầm nhìn và cảm nhận một sức mạnh mới đang khuấy động bên trong. Không tốt hay sao nếu người ta phản ứng với chúng ta theo cách này?

Ấn tượng đầu tiên

Khi ai đó gặp gỡ ta lần đầu, họ mất khoảng 30 giây để hình thành một "danh sách" gồm các ấn tượng, niềm tin hoặc sự giả định rằng chúng ta là ai và là người như thế nào.

Và những giả định này có ý nghĩa hơn nhiều so với việc đánh giá giá trị của quần áo và màu tóc. Ấn tượng đó bao gồm mọi thứ từ học vấn cho tới tình hình tài chính, mức độ thành công trong sự nghiệp của chúng ta, thậm chí những đánh giá mang tính chủ quan như tính chân thật và tính liêm minh, chính trực. Tất cả ấn tượng đó đều được hình thành, hầu như một cách vô thức, trong vòng 30 giây đầu tiên.

Ngạn ngữ có câu rất chí lý: "*Bạn không thể đánh giá một cuốn sách qua bìa của nó.*" Nhưng thật không may, hầu hết chúng ta đều đánh giá người khác qua "bìa sách" – tức là ngoại hình và cung cách của họ. Thật vậy, một số người vội đánh giá người khác trong vòng 30 giây đầu tiên tiếp xúc.

Nếu ấn tượng đầu tiên là không tốt hoặc không mấy thiện cảm, nó có thể ảnh hưởng tới mọi mặt trong mối quan hệ suốt nhiều năm sau đó. Vì vậy, cần suy nghĩ và nỗ lực tạo ấn tượng tốt cho người khác, điều đó là xứng đáng. Hãy nhớ rằng chúng ta sẽ thể hiện hình ảnh tốt nhiều hơn khi sự hình dung về chính mình là tích cực và tốt đẹp.

Làm sao bạn tạo nên sức hấp dẫn? Hãy quan tâm tới việc có thể làm người khác cảm nhận tốt về chính họ hơn là bạn làm họ có cảm nhận tốt về bạn.

Dan Reiland, tu sĩ

Chúng ta có thể tạo dựng hình ảnh lớn

Khi Robert gặp sếp mới là Lisa, anh ấy rất ấn tượng về tính cách vui vẻ của cô. Robert cảm thấy tin tưởng, khâm phục và thoải mái khi ở gần Lisa. Robert nghĩ: "*Người phụ nữ này rất có hấp lực. Ước gì mình cũng có thể như cô ấy.*"

Chúng ta có thể nghĩ rằng tính cách như của Lisa là bẩm sinh. Thật vậy, một số mặt của tính cách là bẩm sinh – như ngoại hình, trí thông minh ở mức độ cơ bản và một số tài năng – nhưng mỗi người chúng ta đều có khả năng để tận dụng các tính cách bẩm sinh và phát triển chúng để trở thành loại tính cách thu hút người khác.

Điều quan trọng cần nhớ rằng có thể *phát triển* hình ảnh vui vẻ, nồng hậu. Không dễ dàng để trở thành người có sức hấp dẫn, nhưng đầu tiên cần có sự khao khát mạnh mẽ và quyết tâm để phát triển tính cách thân mật, vui vẻ, lạc quan và tích cực – một hình ảnh sẽ chiếm được cảm tình của những người mà chúng ta tiếp xúc. Nếu thật sự thương yêu bản thân, có lòng khao khát và quyết tâm thực hiện, chúng ta có thể phát triển được hấp lực đó.

Ngoại hình

Khi người khác gặp chúng ta, yếu tố đầu tiên tạo ấn tượng là ngoại hình. Ngoại hình đóng vai trò quan trọng trong cách thức người khác hiểu chúng ta. Nó có thể là cánh cửa mở ra hoặc… đóng lại. Mỗi nhân viên kinh doanh đều hiểu rõ nỗi thất vọng khi không tiếp cận được khách hàng tiềm năng bởi vì họ không thể vượt qua được cái gọi là “người gác cổng” – đó có thể là nhân viên tiếp tân, thư ký hoặc một thuộc cấp nào đó đã ngăn chặn những cuộc gọi tới khi chưa hẹn trước. Xét ở góc độ nào đó, ấn tượng đầu tiên của một người về chúng ta chính là “người gác cổng” mạnh mẽ nhất, tức là chúng ta có thể đi vào hay không, phải thông qua “người gác cổng”, theo nghĩa bóng cũng như nghĩa đen.

Một số yếu tố về ngoại hình và nằm ngoài sự điều khiển của chúng ta có thể gây ấn tượng tốt hoặc xấu cho người khác. Tuy không thể thay đổi hoàn toàn ngoại hình, nhưng chúng ta có thể tận dụng những ưu điểm và giảm thiểu nhược điểm của mình. Trên thực tế, người ta không bắt buộc phải có ngoại hình đẹp như minh tinh mới có thể tạo ấn tượng tốt.

Các ám hiệu của hình ảnh bên ngoài có thể được truyền một cách trực quan. Nghiên cứu cho thấy rằng các xung động trực quan được

truyền trực tiếp tới trung tâm cảm xúc của não bộ, bỏ qua hệ thống đường truyền thông thường và hình thành phản ứng tức thời.

Kiểu tóc đẹp, trang phục thích hợp, nụ cười nồng hậu và cung cách lịch lãm là những bước đầu tiên nhằm tạo ấn tượng tốt. Chúng ta có thể tối đa hóa các cơ hội để thành công bằng phong cách ăn mặc nhằm truyền đi thông điệp tích cực về khả năng của mình và về chính mình. Với khuynh hướng ăn mặc tự nhiên hơn trong công việc ngày càng được chấp nhận, ngày nay không có một quy định cứng nhắc nào cho trang phục khi giao dịch. Chúng ta cần nghiên cứu để tìm ra ăn mặc sao cho phù hợp với nghề nghiệp, lĩnh vực và văn hóa của mình.

Ngoại hình và tính cách chỉ là bước đầu tiên nhằm tạo dựng và duy trì hình ảnh của chúng ta đối với người khác. Chúng ta cần phát triển nó bằng cách quan tâm chân thành tới người khác.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Duy trì thái độ tích cực

Trong các khía cạnh liên quan tới hình ảnh của mình, thái độ là quan trọng nhất, nhưng thái độ đối với chính mình thì càng quan trọng hơn nữa. Người ta thường trích dẫn câu nói của Eleanor Roosevelt, cựu Đệ nhất phu nhân Mỹ: “*Không ai có thể làm bạn thấy thua kém nếu không có sự cho phép của chính bạn.*”

Hầu hết chúng ta – ngay cả với người dường như thành công nhất – đều mang theo một chiếc vali trong suy nghĩ chứa đầy những nội dung, thông điệp tiêu cực về chính mình. Nó có thể bắt nguồn từ song thân, thầy cô, sếp, cộng sự hoặc thậm chí bản thân tự tưởng tượng ra, nhưng chúng ta có khả năng thay đổi những điều này bằng cách chủ động chọn lựa thông điệp tốt đẹp.

Thái độ tích cực hướng về người khác sẽ giúp nâng cao hình ảnh của chúng ta. Thật vậy, nếu nhiệt thành tin rằng thế giới này hoàn toàn là bạn bè, chúng ta sẽ giữ vững niềm tin đó và nó sẽ gửi tín hiệu tới những người mà chúng ta gặp mặt rằng chúng ta là người

có thể kết bạn được. Nếu không xem mỗi ngày là một điều may mắn để mà vui vẻ và tận hưởng, chúng ta sẽ có cuộc sống bất hạnh và hầu như vô ích.

Trong nhiều năm, một số người nuôi dưỡng lòng căm thù hoặc sự ganh ghét dữ dội đối với người khác. Mặc dù họ có thể không nhận ra điều đó, nhưng thái độ như vậy không làm họ có thể đạt tới mức độ khả năng cao nhất và hủy hoại hạnh phúc của họ. Và không chỉ vậy, họ còn bộc lộ thái độ khó chịu, có thành kiến với những người bất đồng, gây ra sự phản kháng và thường xuyên gây cản trở cho chính mình.

Chúng ta không thể đạt thành quả cao nhất trong khi chứa chấp những suy nghĩ hận thù hoặc không thân thiện đối với người khác. Tài năng của chúng ta chỉ có thể phát huy ở mức độ tốt nhất khi làm việc với sự hài hòa hoàn hảo. Phải có thiện chí trong tâm, nếu không thì chúng ta không thể làm việc tốt được. Một thái độ tốt, một thiện chí đối với người khác sẽ dẫn tới cuộc sống bình an và thanh thản. Nó làm giảm thiểu sự xích mích và giúp chúng ta duy trì mối quan hệ hài hòa, tốt đẹp với người khác.

Chúng ta không thể giữ trong lòng sự bực tức, đố kỵ, hận thù và ganh ghét mà không làm ảnh hưởng nhiều tới danh tiếng của mình. Nhiều người tự hỏi tại sao họ không được nhiều người quý mến, tại sao họ bị ghét, tại sao vị thế của họ trong cộng đồng rất nhỏ. Thật sự đó là vì sự bất hòa, thù hận, nỗi cay đắng trong lòng họ nên đã hủy hoại sức hấp dẫn của họ.

Ngược lại, nếu duy trì suy nghĩ thông cảm, thương yêu, bao dung, thân thiện và hữu ích đối với mọi người, mà không hề có sự thù thận, ganh ghét hoặc sự cay cú trong tâm, chúng ta sẽ tạo được hình ảnh rạng rỡ, hạnh phúc và đầy hấp lực.

Những người thành công trong cuộc sống luôn vui vẻ và tràn đầy hy vọng. Họ làm việc với nụ cười trên môi, đón nhận những thay đổi và coi đó là cơ hội, xem thuận cảnh và nghịch cảnh như nhau trong cuộc đời đầy sóng gió này.

Chúng ta có thể thường xuyên làm cho tình hình trở nên đơn giản hơn, lãnh lương cao hơn, được thăng tiến, đạt doanh số cao hơn. Muốn vậy, hãy là một vị sếp hoặc nhân viên gây ấn tượng sâu sắc hơn bằng cách luôn tươi cười, rạng rỡ và có thời gian vui vẻ, thoải mái với mọi người.

Bạn có thích kết giao với những người thường gắt gỏng, bực bội và khổ sở, hay bạn muốn kết giao với những người vui vẻ và rạng rỡ? Cảm xúc và thái độ của họ đều lan truyền giống như bệnh sởi. Vì vậy, bạn cần bộc lộ thái độ mà bạn muốn thấy ở người khác.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Nụ cười

Những người có sức lôi cuốn biết làm cách nào và khi nào mỉm cười. Nụ cười là dấu hiệu của sự thân thiện. Nếu so sánh một cách dí dỏm, nụ cười giống như một chú chó đang vui mừng vẫy đuôi. Dĩ nhiên, chúng ta không thể và cũng không nên cười vào mọi lúc. Nụ cười không phải là thứ mà chúng ta có thể dùng một cách máy móc giống như khi đội nón. Nụ cười thật tâm chỉ thuần túy diễn tả trạng thái trong tâm. Và chúng ta hoàn toàn vẫn có thể hòa nhã và quyến rũ khi không cười. Trên thực tế, có những tình huống mà nụ cười là hoàn toàn không thích hợp và chắc chắn rằng không có ai nên cười hoài không ngớt.

Nụ cười phải xuất phát từ tấm lòng. Nó hướng ra ngoài và thể hiện trong ánh mắt, giọng nói và phản ứng của chúng ta. Trước tình huống vui tươi, chúng ta sẽ cảm thấy vui vẻ. Chúng ta không thể giả tạo nụ cười và một nụ cười giả tạo nhìn rất gượng gạo.

Dale Carnegie đã có một số hướng dẫn về nghệ thuật cười. Ông nói rằng, đầu tiên chúng ta cần có thái độ đúng về thế giới và con người. Và khi chưa thực hiện được điều đó, chúng ta sẽ không thể nào thành công mỹ mãn. Nhưng thậm chí khi nụ cười chiếu lệ có tác dụng đi nữa (nhằm mục đích làm hài lòng người khác), nó sẽ không có tác dụng với chúng ta. Khi tạo ra cảm giác thật sự vui vẻ cho

người khác, chúng ta cũng nhanh chóng cảm thấy vui vẻ và thú vị hơn sau nụ cười đó.

Khi cười, chúng ta cũng sẽ dập tắt bất cứ cảm giác không vui hoặc giả tạo mà chúng ta đang có. Hãy tập thói quen cười. Đó là cách đơn giản nhưng rất kỳ diệu để cảm nhận điều tốt đẹp và nói với thế giới quanh ta rằng chúng ta là người thân thiện và chào mừng mọi người.

Hãy để chúng ta ghi một điểm. Đó là chúng ta gặp nhau với nụ cười, ngay cả khi khó có thể cười.

Mẹ Teresa

Hình ảnh của sự nhiệt tình

Những người có sức hấp dẫn rất nhiệt tình đối với công việc, cuộc sống, mối quan hệ và những mục tiêu của mình. “Sự nhiệt tình” (enthusiasm) bắt nguồn từ hai chữ Hy Lạp có nghĩa là “Thượng Đế bên trong chúng ta” và xuất phát từ tận sâu trong chúng ta. Không thể giả tạo sự nhiệt tình. Bằng những cử chỉ qua loa, nụ cười chiếu lệ và lời bình luận phóng đại, sự nhiệt tình giả tạo có thể dễ dàng bị phát hiện. Nếu tin rằng việc chúng ta đang làm là xứng đáng, có ý nghĩa, thú vị và có thể đạt được, niềm tin đó sẽ thể hiện ở cung cách và hành động của chúng ta.

Những người nhiệt tình đối với chính họ và hành động của họ thường đảm đương công việc với niềm tin chắc chắn thành công. Những người bắt tay vào công việc với đầy năng lượng, sự quyết tâm và nhiệt tình sẽ tạo được sự tin tưởng ở nhà tuyển dụng rằng họ không những hoàn thành công việc, mà còn thực hiện hoàn hảo nữa. Thế giới này luôn tạo cơ hội cho người nhiệt tình. Sự nhiệt tình giúp nhân lên sức mạnh của chúng ta, giúp nâng cao bất cứ khả năng nào của chúng ta để có thể đạt tới đỉnh cao.

Sự nhiệt tình là điều tốt trong công việc. Nó có tính lan truyền tới mức chúng ta đã nhiễm nó mà không hề hay biết, mặc dù chúng ta cố gắng cưỡng lại. Trong kinh doanh, nếu là người tận tâm, sự nhiệt

tình thường làm khách hàng tiềm năng quên rằng chúng ta đang cố gắng để giao dịch với họ.

Điều quan trọng là hãy đảm nhiệm công việc chúng ta muốn làm và thực hiện với sự nhiệt tình. Nếu có hoài bão làm chuyện lớn, chúng ta cần có nhiệt tình và mạnh dạn đảm đương công việc đó. Thường thì công việc chúng ta đang làm có thể không hứng thú hoặc không thú vị. Nó có thể đều đều, buồn tẻ và mệt nhọc.

Tuy nhiên, chúng ta nên tìm kiếm trong công việc của mình bất cứ điểm gì để có thể phát sinh lòng nhiệt tình. Chẳng hạn, chúng ta có thể tìm cách thực hiện công việc tốt hơn hoặc nhanh hơn hoặc đặt ra mục tiêu về số lượng hay chất lượng cao hơn để cố gắng thực hiện. Nếu không tìm được cách để có thể nhiệt tình trong công việc, hãy tìm cách sinh hoạt trong cộng đồng, gia đình, tổ chức tôn giáo, hoạt động chính trị hoặc xã hội và cống hiến hết mình vào đó.

Trong bầu không khí của những người nhiệt tình, họ tin mình sẽ chiến thắng. Chính từ phong thái của người nhiệt tình, người ta thấy được đó là sự khởi đầu thành công. Sự nhiệt tình lan tỏa trong bầu không khí đó và bộc lộ cho người khác thấy rằng chúng ta có thể làm những gì chúng ta cố gắng. Dần dần, chúng ta không chỉ được củng cố bằng sức mạnh từ sự nhiệt tình của chính mình, mà còn bởi sức mạnh của tất cả mọi người. Bạn bè và người quen xác nhận và tái xác nhận khả năng thành công của chúng ta và làm cho mỗi chiến thắng sau dễ dàng hơn chiến thắng trước. Sự điềm đạm, tự tin và khả năng của chúng ta gia tăng cùng với số lượng thành tích đạt được. Mức độ nhiệt tình trong công việc rõ ràng có liên quan tới mức độ thành tựu của chúng ta.

Sự nhiệt tình là động lực của tính cách. Không có nó, bất cứ khả năng nào của chúng ta sẽ rơi vào tình trạng “ngủ đông” và có thể nói rằng tất cả chúng ta có sức mạnh tiềm tàng mà mình không hay biết. Chúng ta có thể có kiến thức, sự phán đoán, khả năng học hỏi tốt, nhưng không ai biết cho tới khi chúng ta khám phá cách đặt sự nhiệt tình vào trong suy nghĩ và hành động. Với cung cách nhiệt tình, chúng ta thể hiện hình ảnh về năng lực và sự tự tin.

Khi nhiệt tình đối với việc mình làm, sự hào hứng, niềm vui và cảm giác thỏa mãn bên trong thấm qua toàn bộ hành động đó. Trên thực tế, không dễ dàng hào hứng đối với một số công việc mà chúng ta phải làm mỗi ngày, nhưng sẽ có thể nếu chúng ta quyết tâm thực hiện.

Đối với hầu hết người thành công, sự nhiệt tình là thành phần bí mật của thành công cũng như là yếu tố phát sinh ra hạnh phúc trong cuộc đời của những ai có bầu nhiệt huyết.

Suy nghĩ trong đầu quyết định kết quả. Khi một cá nhân thật sự có nhiệt tình, bạn có thể thấy sự rạng ngời trong ánh mắt, sự nôi nổi và nhanh nhẹn trong tính cách. Bạn có thể thấy điều đó trong sức sống của toàn bộ con người họ. Sự nhiệt tình tạo sự khác biệt trong thái độ đối với người khác và thái độ của người khác đối với bạn. Nó tạo sự khác biệt lớn giữa một người bình thường và một người có sức lôi cuốn.

Norman Vincent Peale, tác giả

Tóm tắt

- Để có cuộc sống thỏa mãn và xứng đáng, trước tiên chúng ta cần học cách thật sự thương yêu chính mình. Đây là bước đầu tiên của những bậc thang dẫn tới cuộc sống nâng cao. Thương yêu chính mình dẫn tới sự tự tin, lòng tự trọng và cách người khác quan sát và đánh giá chúng ta.
- Người ta xem sự tự trọng là cảm nhận tốt về chính mình. Người có lòng tự trọng cao tin rằng họ có nhiều khả năng thành công hơn thất bại trong hầu hết việc làm của họ.
- Chúng ta sẽ gặp thất bại và thất vọng trong đời, nhưng bằng cách luôn nghĩ về sự thành công thay vì những thất bại, lòng tự trọng sẽ luôn ở mức độ cao và giúp chúng ta vượt qua những khó khăn tạm thời.
- Thường thì chúng ta lo ngại về vấn đề người khác nghĩ về chúng ta nhiều hơn là chúng ta nghĩ về mình. Họ có thể đánh giá cao hoặc đánh giá thấp chúng ta. Thành công của chúng ta chủ yếu phụ thuộc vào cách chúng ta nghĩ về chính mình.

Chúng ta có thể thành công nếu mọi người nghĩ chúng ta thất bại, nhưng chúng ta sẽ không bao giờ thành công nếu không tin vào chính mình.

- Có thể *phát triển* hình ảnh vui vẻ, nồng hậu. Mặc dù một số mặt tạo nên hình ảnh của chúng ta là bẩm sinh – như ngoại hình, trí thông minh ở mức độ cơ bản và một số tài năng – nhưng mỗi người chúng ta đều có khả năng để tận dụng các tính cách bẩm sinh và phát triển chúng để trở thành loại tích cách thu hút người khác.
- Khi sinh ra, người ta có những tính cách khác nhau và chúng ta *có thể* phát triển tính cách. Cần nhận ra rằng tất cả mọi người đều khác nhau về trí thông minh, sức mạnh thể chất hoặc lòng nhiệt tình, nhưng bằng sự nỗ lực, chúng ta có thể trở thành người có sức hấp dẫn. Chúng ta có thể chọn và làm việc để phát triển những tính cách mình mong muốn có được. Vấn đề nằm ở chỗ sự chuyên cần và quyết tâm.
- Những người nhiệt tình đối với chính họ và hành động của họ thường đảm đương công việc với niềm tin chắc chắn thành công. Thế giới này luôn tạo cơ hội cho người nhiệt tình. Sự nhiệt tình giúp nhân lên sức mạnh và giúp nâng cao bất cứ khả năng nào của chúng ta để đạt tới đỉnh cao.

Bước 2ĐỀ RA VÀ THỰC HIỆN CÁC MỤC TIÊU

Tất cả những người thành công đều bắt đầu bằng những mục tiêu của mình. Việc đề ra mục tiêu và cố gắng đạt được mục tiêu là bước quan trọng trên con đường đi tới thành công. Khi biết mình sẽ đi đâu và tới đó bằng cách nào, chúng ta sẽ có thể tập trung sức lực, tâm trí và thời gian của mình và đi đúng hướng tới mục tiêu đó.

Một chiếc tàu vừa bị gãy bánh lái vẫn tiếp tục nổi trên mặt nước, có thể vẫn còn năng lượng để tiến lên phía trước, nhưng nó sẽ không thể đến đích. Ngoài sự may mắn, nó không thể tới được bất cứ cảng nào và nếu không tìm thấy bến tàu, hàng hóa trên tàu có thể trở nên vô ích đối với thủy thủ đoàn, không phù hợp với khí hậu hoặc điều kiện hiện tại. Vì vậy, cần điều khiển, hướng dẫn chiếc tàu đó để nó tới được một hải cảng có điều kiện thích ứng, có nhu cầu sử dụng hàng hóa trên tàu và phải nhắm hướng đi tới đích dù trời nắng gắt hay mưa sa, dù dông tố hay sương mù. Tương tự như vậy, một người thành công sẽ có mục đích rõ ràng trong đại dương cuộc đời, mà không bị trôi dạt giống như chiếc tàu không bánh lái. Họ không những đi thẳng tới mục tiêu dù gặp thuận lợi hay khó khăn, mà còn trong bất cứ tình huống nào khác, thậm chí khi thất vọng và đối mặt với sự chống đối mãnh liệt.

Hãy bắt đầu bằng ước mơ

Chúng ta bắt đầu bằng một ước mơ – tức là tầm nhìn về tương lai. Trong ước mơ đó, chúng ta trở nên giàu có, hạnh phúc và thậm chí là nổi tiếng. Hầu hết mọi người đều mơ ước về tương lai như vậy, nhưng trong hầu hết trường hợp, tất cả điều đó cũng chỉ là… ước mơ.

Người thành công cũng có những ước mơ đó, nhưng điều khác biệt chính là họ biến ước mơ của mình thành các mục tiêu và lần lượt

hiện thực hóa chúng. Ước mơ của họ không là sự hy vọng mơ hồ, mà là những mục tiêu cụ thể để họ nhắm tới. Thomas Edison đã mơ ước tới một thế giới với điện năng thắp sáng đèn trong đêm tối. Beethoven đã mơ ước về âm nhạc đưa tâm hồn con người bay vút lên. Bill Gates đã mơ ước phần mềm giúp được cho mọi cá nhân – không chỉ những cơ quan, tổ chức lớn – tận dụng sức mạnh của máy tính. Các đại minh tinh, nghệ sĩ, nhạc sĩ, văn sĩ đã mơ ước – không chỉ sự nổi tiếng – mà còn tận dụng tài năng của mình để đạt tới thành công.

Sự mơ ước không chỉ giới hạn trong những thiên tài. Tất cả người thành công đều cho biết rằng thành công của họ bắt nguồn từ niềm hy vọng, ước mơ với mục tiêu cụ thể và họ có kế hoạch hành động để đạt tới mục tiêu đó. Và sự mơ ước không chỉ giới hạn trong giới thanh niên nên sẽ không bao giờ là quá trễ để chúng ta có ước mơ mới nhằm dẫn tới mục tiêu mới và thành công mới. Thật ngạc nhiên và đáng khâm phục khi người ta có những ước mơ đến muộn trong đời và hoàn thành được nó. Khi ở độ tuổi ngũ tuần, Benjamin Franklin bắt đầu nghiên cứu khoa học và triết học. Cũng ở độ tuổi ngũ tuần, trong khi bị mất thị lực, John Milton đã hoàn thành thiên sử thi *Thiên đường đã mất*.

Ước mơ không bị giới hạn trong những thành kiến hay định kiến của thời đại. Trong nhiều năm trường, phụ nữ luôn bị kìm hãm, hạn chế và họ chỉ có thể làm “công việc dành cho phụ nữ”. Và do đó, họ cần phải có quyết tâm và can đảm mới có thể nghĩ tới những công việc khác. Một ví dụ là Elaine Pagels, giáo sư của Đại học Princeton và là tác giả của những cuốn sách bán chạy về thuyết Ngộ đạo và Cơ Đốc giáo thời sơ khai. Pagels kể rằng mình được may mắn giáo dục ở thời điểm mà người ta dạy con gái thậm chí đừng quan tâm tới nghề nghiệp. Pagels được tự do theo đuổi công việc mình thích và sau đó nhận ra rằng nhờ nó mà mình có thể mưu sinh được. Ước mơ của Pagels đã trở thành mục tiêu của mình.

Nếu bạn muốn sống cuộc đời hạnh phúc, hãy đặt cho nó một mục tiêu, không phải vì người khác hoặc vì của cải, vật chất.

Albert Einstein, nhà vật lý học

Trong thế kỷ 19, kẻ nô lệ Frederick Douglass đã không để vấn đề chủng tộc hoặc tình trạng làm nô lệ ngăn cản ông học đọc, viết và cuối cùng trở thành vị lãnh tụ của dân tộc mình. Trong thế kỷ 20, Barack Obama đã phá vỡ hàng rào chủng tộc để trở thành vị tổng thống Mỹ đầu tiên có nguồn gốc Phi châu.

Ngày nay, nhiều chướng ngại vật đã được gỡ bỏ trong nhiều lĩnh vực nghề nghiệp. Chẳng hạn, trong hầu hết trường luật, y khoa, dạy nghề ở Mỹ, khoảng phân nửa hoặc đa số sinh viên đều là phụ nữ. Và một nhà tuyển dụng sẽ vi phạm luật pháp nếu phân biệt đối xử về chủng tộc, giới tính hoặc tín ngưỡng.

Khi hiện thức hóa ước mơ, nếu xét về tầm quan trọng, thậm chí não bộ chỉ đứng thứ hai sau ý chí. Chỉ những ai có ý chí sắt đá và sự quyết tâm chắc chắn không gì lay chuyển được cùng với tính kiên nhẫn và can đảm, họ sẽ thành công. Ước mơ trở thành những mục tiêu và mục tiêu trở thành các thành tựu đối với những ai luôn cố gắng và làm việc hết mình.

Biến ước mơ thành mục tiêu

Thật không may, nhiều người ước mơ vẫn chỉ là những kẻ mộng mơ và ước mơ chỉ là… mơ ước. Khi biến ước mơ thành mục tiêu, chúng không còn là sự tưởng tượng, mà là mục tiêu trước mắt chúng ta với lộ trình thực hiện cụ thể. Chúng ta phải biến ước mơ của mình thành mục đích và sự quyết tâm thực hiện hết sức mình để biến nó thành hiện thực.

Người phụ nữ có một ước mơ và biến nó thành mục tiêu thành công là nhà thiết kế thời trang Rachel Roy. Khi còn nhỏ, chính nhờ những bộ phim mà sự đam mê đối với thời trang của Roy ngày càng lớn dần. Trang phục của phụ nữ trên màn ảnh dường như tạo ra hào quang của sự tự tin và thành công cho họ. Roy đã mơ ước rằng cô có thể tạo ra hào quang đó cho chính mình và những phụ nữ khác…

Cứ vào dịp tựu trường hàng năm, Roy cùng gia đình đi mua sắm đồ chuẩn bị nhập học. Cô cảm thấy lúng túng vì không có nhiều sự lựa

chọn trang phục ở cửa hiệu địa phương và nghĩ rằng nếu có cơ hội, Roy có thể tạo ra nhiều kiểu dáng tốt hơn. Mẹ của Roy nói rằng đây là công việc của đại diện mua hàng. Giờ đây, Roy có thể đặt tên cho ước mơ của mình: *đại diện mua hàng*. Vào khoảnh khắc đó, Roy kể lại rằng ước mơ của cô đã trở thành mục tiêu – trở thành đại diện mua hàng trong lĩnh vực thời trang.

Công việc đầu tiên của Roy là thủ kho. Cô thăng tiến nhanh chóng tới trợ lý cửa hàng trưởng, trợ lý mua sắm[1], stylist trong nhiều cửa hiệu khác nhau. Roy chẳng bao lâu bắt đầu thiết kế thời trang và thăng chức lên những chức vụ cao cấp trong công ty.

Khi chồng của cô là Damon Dash, muốn bắt đầu một mặt hàng sản phẩm thời trang riêng, Roy phải đưa ra quyết định: tiếp tục làm công việc hiện tại vốn đang thành công hoặc khởi nghiệp cùng với Dash. Cô đã chọn bắt đầu lại từ đầu, làm việc cật lực và đóng góp hết mình trong nhiều công việc. Roy muốn mình là nhân vật không thể thay thế được. Sau khoảng sáu năm, Roy đã tự tin điều hành công việc kinh doanh và thành lập công ty của riêng mình. Các mẫu thiết kế của cô rất được giới thời trang hoan nghênh và ngày nay, người ta công nhận Roy là một trong những nhà thiết kế xuất sắc trong lĩnh vực thời trang.

Trên thực tế, có một khoảng cách đáng kể giữa người mơ ước và người thực hiện. Rachel Roy không chỉ là người có ước mơ. Cô đã biến ước mơ của mình thành mục tiêu và làm việc hết sức mình để đạt được mục tiêu đó.

Nếu tin tưởng, chúng ta sẽ đạt được

Thói quen hy vọng về tương lai đầy tốt đẹp – như chúng ta sẽ giàu có và hạnh phúc, sẽ có gia đình ấm cúng, căn nhà đẹp đẽ, nghề nghiệp thành công và chúng ta sẵn lòng ủng hộ các giá trị tốt đẹp – là loại “vốn liếng” tốt nhất cho hành trang cuộc đời.

Chúng ta có khuynh hướng đạt tới những gì mà mình thường xuyên ao ước, cho dù nó dường như khó có khả năng xảy ra. Nếu luôn mong ước, hình dung nó thật sống động, mạnh mẽ, và cố gắng hết

sức để hiện thực hóa nó, chúng ta có nhiều khả năng để đạt được, dù là vấn đề về sức khỏe, một phẩm chất cao đẹp hoặc một nghề nghiệp tốt. Đó là sự khao khát kết hợp với sự quyết tâm thực hiện một cách mãnh liệt và giúp sản sinh ra sức mạnh sáng tạo. Đó là lòng mong mỏi, niềm khát khao cùng với sự phấn đấu tạo nên những kết quả tích cực.

Nếu mong ước hoàn thiện mình về phẩm chất nào đó, chúng ta cần hình dung nó một cách mạnh mẽ, đầy kiên quyết và coi đó là lý tưởng cao đẹp. Chúng ta cần luôn giữ điều đó trong tâm trí cho tới khi nó hiện rõ, thúc đẩy chúng ta thực hiện trong cuộc sống. Chúng ta được sinh ra để chiến thắng, chinh phục và có được cuộc sống tươi vui. Chúng ta nên đạt được thành công trong công việc do mình chọn lựa, trong các mối quan hệ và trong những mặt khác của cuộc sống.

Dù sự hình dung về thịnh vượng bắt đầu xuất hiện trong tâm trí, nhưng sẽ không thể hiện thực hóa điều đó nếu chúng ta có thái độ thù ghét nó. Và sẽ chẳng có ích lợi gì khi muốn thực hiện một việc và lại mong mỏi một việc khác, bởi vì trước tiên, cần hình dung sự việc trong đầu và sau đó mới hiện thực hóa nó. Chúng ta không thể trở nên giàu có nếu thật sự mong mình vẫn như tình trạng hiện tại. Chúng ta có khuynh hướng sẽ nhận được điều mình ao ước và khi không ước mong gì cả, chúng ta sẽ chẳng nhận được gì.

Khi từng bước một đều thất bại, làm sao chúng ta có thể hy vọng mình sẽ thành công đạt tới mục tiêu cuối cùng? Nếu đang đi sai đường, với cách nhìn vô vọng, chán nản, đen tối, dù chúng ta cố gắng bao nhiêu đi nữa, mọi nỗ lực sẽ trở nên vô nghĩa.

Suy nghĩ giống như nam châm thu hút mọi thứ như chúng ta. Nếu tâm trí cứ nghĩ về nghèo đói và bệnh tật, thì nghèo đói và bệnh tật sẽ xuất hiện. Lúc này, sẽ không thể có được giàu sang và hạnh phúc, bởi vì suy nghĩ về nghèo đói và bệnh tật cứ mãi ám ảnh trong đầu để rồi từ đó cuộc sống sẽ y như vậy. Do đó, trước tiên hãy hình dung chúng ta sẽ đạt được những thành tựu. Nỗi khiếp sợ thất bại, mối lo thiệt hại về tiền bạc, sự mất mặt, nhục nhã… đã ngăn cản nhiều người có được những thứ họ thật sự mong ước và ngăn cản

họ có được công việc sáng tạo, hữu ích để thành công. Khi nỗi buồn và sự âu lo diễn ra thường xuyên, chúng đã hủy hoại sinh khí và làm suy yếu khả năng của mình.

Thói quen nhìn mọi thứ với tinh thần xây dựng với niềm hy vọng và sự tươi sáng, với niềm tin và sự quả quyết, thay vì lòng hoài nghi và không chắc chắn, và thói quen tin tưởng vào điều tốt lành sẽ xảy ra là thái độ lạc quan. Chính sự lạc quan này sẽ dẫn tới việc thay đổi, cải cách thế giới. Bên cạnh đó, niềm tin vào điều thiện sẽ chiến thắng, sự thật cuối cùng vẫn là sự thật, niềm tin vào sự hòa đồng, sức khỏe luôn tốt đẹp, và niềm tin rằng sự bất hòa cũng như bệnh tật chỉ mang tính tạm thời… cũng là thái độ lạc quan, yêu đời.

Đánh giá sự thành công của chính mình

Chúng ta không thể nhờ người khác đặt chúng ta trên con đường đi tới thành công. Điều đó phải do chúng ta thực hiện. Trước khi có thể xác định những mục tiêu để bắt đầu hành trình này, trước tiên chúng ta cần dựa vào chính mình. Chúng ta cần xem xét nội tâm và tìm hiểu mình thật sự muốn gì trong cuộc sống và chúng ta đã có được những gì để có thể đạt tới mục tiêu đó.

Chúng ta cần có óc thực tế, nếu không, chúng ta sẽ đưa ra mục tiêu đáng mong ước, nhưng lại không có khả năng để đạt được. Chúng ta có thể mơ ước trở thành một minh tinh hoặc ca sĩ nổi tiếng nhưng lại không có đủ tài năng nghệ thuật. Nghề nghiệp mà chúng ta hằng mong có khi lại vượt quá khả năng của mình. Ngược lại, chúng ta có những năng khiếu và kỹ năng mà mình không nhận ra và chúng có thể dẫn tới một công việc sinh lợi và tạo hứng thú.

Làm sao chúng ta có thể nhận biết được? Hãy nhìn thật sâu vào nội tâm chính mình. Khi xem xét nội tâm thật một cách cẩn thận, chúng ta có thể khám phá được điều đó. Hầu hết người trưởng thành biết được họ có thể và không thể làm gì, những gì họ thích và không thích. Điều đó có thể không dễ thấy, nhưng khi xem xét nội tâm kỹ càng, chúng ta có thể thấy được thiên hướng và khả năng của mình.

Vấn đề chúng ta phải làm là xem xét một cách có hệ thống về học vấn, kinh nghiệm, sở thích và mối quan tâm của mình. Hãy nhìn vào những khía cạnh trong cuộc sống mà chúng ta đạt được thành tựu, thỏa mãn và niềm vui. Đó là những dấu hiệu của lĩnh vực chúng ta sẽ thành công trong tương lai. Nhưng đây chỉ là sự khởi đầu. Hãy nhìn xa hơn những gì chúng ta *vừa* đạt được và suy nghĩ về những gì chúng ta *có thể* hoàn thành.

Người thành công học hỏi những gì hữu ích đối với họ từ lúc bắt đầu sự nghiệp. Chúng ta cần kiểm tra lại tất cả vốn liếng và nguồn lực của mình. Đừng chỉ nhìn vào những thành quả vừa có, mà hãy tìm hiểu chúng ta có thể làm được gì. Đa số những bạn trẻ khi bắt đầu công việc với ít kiến thức và kỹ năng, nhưng họ dần dần khám phá và tích lũy thêm theo thời gian.

Trên thực tế, một số người không khám phá được khả năng của mình nên chỉ ở vị trí trung bình, với mức lương trung bình. Mặc dù có năng lực, nhưng họ chỉ thể hiện ở mức bình thường. Nếu có thể đánh giá lại thực lực và thật sự phấn đấu, họ có thể thăng tiến lên những chức vụ cao hơn. Tuy nhiên, không hiểu vì sao, họ không để hoài bão thôi thúc mình hoặc không làm việc với những người giúp khơi dậy sức mạnh tiềm ẩn trong họ.

Mục tiêu vững chắc

Người thành công tin tưởng mãnh liệt rằng họ phải toàn tâm toàn ý với mục tiêu của mình. Ý chí cương quyết tạo nên sức mạnh và sự kiên trì, bền bỉ theo đuổi mục đích sẽ giúp gạt bỏ tất cả chướng ngại vật trên đường và đi tới mục tiêu, cho dù phải mất nhiều thời gian, sự hy sinh hoặc tốn kém đi nữa.

Để thành công, chúng ta cần tập trung tất cả sức mạnh tâm trí vào một mục đích vững vàng và ngoan cường nhằm dẫn tới chiến thắng. Bất cứ dao động hoặc cám dỗ nào làm lệch hướng cần được ngăn chặn.

Chúng ta cần gieo hạt giống kiên trì trong tâm trí mình để luôn chấp nhận và thực hiện mục tiêu. Để nuôi dưỡng hạt giống này, chúng ta

nên viết ra một tuyên ngôn về mục tiêu một cách rõ ràng, ngắn gọn và về việc chúng ta dự định làm để đạt được nó. Sau đó, chúng ta nên đọc lớn tuyên ngôn này hai lần mỗi ngày, một lần trước khi đi ngủ và một lần sau khi thức dậy vào buổi sáng. Khi đọc, chúng ta cần nhìn nhận, nuôi dưỡng niềm tin và tin rằng mình đang đạt tới mục tiêu.

Thiết lập mục tiêu

Peter luôn nghĩ rằng anh ấy muốn trở thành một kỹ sư. Khi còn nhỏ, cậu bé Peter rất thích những gì liên quan tới máy móc. Ở trường học, cậu bé giỏi môn toán và khoa học. Mục tiêu nghề nghiệp của Peter rất vững chắc và anh ấy luôn theo đuổi mục tiêu này suốt những năm đại học cho tới khi ra trường và đi làm.

Đôi khi chúng ta không may mắn như Peter. Khi còn nhỏ hay ở độ tuổi thiếu niên, chúng ta chỉ có những ý niệm mơ hồ về nghề nghiệp và có thể tình cờ nảy sinh ý tưởng về nghề nghiệp của mình. Tuy nhiên, không bao giờ quá trễ để thiết lập mục tiêu không chỉ trong công việc và nghề nghiệp, mà còn trong những khía cạnh khác trong cuộc sống.

Sau khi tốt nghiệp đại học, Jeanne lúng túng qua một số việc làm. Chuyên ngành học của cô là tiếp thị, nhưng công việc đầu tiên về tiếp thị lại chán ngắt. Jeanne chuyển qua lĩnh vực kinh doanh, nhưng cảm thấy không hài lòng và bị áp lực, căng thẳng. Công việc kế tiếp là làm trợ lý trong một hãng luật và cô cảm thấy thật sự hào hứng, đồng thời muốn trở thành luật sư.

Jeanne đặt ra mục tiêu dài hạn là trở thành luật sư chuyên về lĩnh vực hình sự. Cô đã đề nghị với công ty để được làm việc với những luật sư phụ trách các vụ án hình sự. Bên cạnh đó, Jeanne học thêm trường luật vào ban đêm và không bao lâu, cô đã tốt nghiệp. Giờ đây, mục tiêu trước mắt của Jeanne là vẫn làm việc trong văn phòng luật sư đó để thu thập kinh nghiệm và sau đó là mở văn phòng luật sư riêng cho mình.

Nếu không thành công trong việc mà bạn đặt nhiều kỳ vọng, đừng từ bỏ và chấp nhận thất bại. Hãy thử cách khác. Giống như sợi dây có nhiều tao nhỏ, bạn có thể khám phá chúng.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Làm thế nào để đề ra mục tiêu

Để mục tiêu không viển vông, phi thực tế, chúng ta cần kết hợp một số yếu tố sau đây:

Tuyên bố rõ ràng

Hãy chỉ ra chúng ta muốn hoàn tất những việc cụ thể nào. Cần tuyên bố mục tiêu một cách rõ ràng và cụ thể. Chẳng hạn, "*Mục tiêu của tôi là trở thành nhân viên kinh doanh xuất sắc trong công ty*" là tốt, nhưng sẽ tốt hơn nếu cụ thể như sau: "*Mục tiêu của tôi là đạt doanh số xxx USD trong tài khóa đầu tiên và hơn 10% mỗi năm cho ba năm kế tiếp.*" Và giờ đây, chúng ta đã biết rõ mục tiêu và cần tập trung hết sức lực để đạt được chỉ tiêu này.

Hợp lý

Nếu không thể đạt được mục tiêu, việc đề ra mục tiêu là vô nghĩa. Để bảo đảm mục tiêu là hợp lý, cần chia mục tiêu dài hạn thành những mục tiêu nhỏ. Chẳng hạn, chúng ta có mục tiêu dài hạn là triển lãm những bức tranh của mình ở một tòa nhà trưng bày danh tiếng trong vòng ba năm nữa. Các mục tiêu trung hạn là vào tháng 12 năm tới, hoàn thành xxx bức tranh sơn dầu; vào tháng 7 năm sau nữa, đóng khung và trưng bày tại một phòng tranh địa phương; trong tháng 12 năm này, một tạp chí nghệ thuật sẽ giới thiệu, đánh giá tranh của mình. Các mục tiêu ngắn hạn là mỗi tháng hoàn tất một bức tranh; mỗi tháng đem các tác phẩm tới xxx phòng tranh để chủ phòng tranh đánh giá.

Truyền cảm hứng

Nếu đề ra mục tiêu quá thấp và quá dễ đạt được, nó sẽ không thúc đẩy chúng ta nhiều. Thay vào đó, chúng ta nên đặt mục tiêu sao cho nó truyền cảm hứng, thúc đẩy chúng ta thực hiện và làm việc cật lực để hoàn thành. Và khi đạt được một mục tiêu, người ta tiếp tục đề ra mục tiêu khác và điều đó giúp họ luôn vươn tới, cải thiện và phát triển.

Căn cứ trên hành động

Trừ phi nêu rõ các hành động để thực hiện mục tiêu, các mục tiêu đó chỉ là… giấc mơ mà thôi. Ngoài các yếu tố vật chất, hành động cũng cần những yếu tố về tinh thần và cảm xúc. Về mặt tinh thần, mỗi khi rảnh rỗi, chúng ta cần nghĩ về mục tiêu của mình và những hành động cần thiết để hiện thực hóa nó. Về mặt cảm xúc, chúng ta không cho phép mình lo lắng hoặc sợ hãi. Chúng ta cần quyết tâm và kiên trì để thực hiện từng bước một. Nếu gặp trở ngại, chúng ta không cho phép mình nản lòng.

Có thể đánh giá, đo đạc được

Mục tiêu không phải lúc nào cũng có thể định lượng. Một số mục tiêu có thể được đánh giá bằng các con số hoặc về mặt tài chính. Chúng ta có thể đề ra doanh số theo tháng, quý hoặc năm. Chúng ta có thể đặt ra mục tiêu sản xuất theo sản lượng. Ngay cả những mục tiêu không rõ ràng và không thể định lượng, cũng có thể thiết lập với những điều kiện nào đó để có thể đánh giá được. Mục tiêu chính có thể được chia thành nhiều giai đoạn với thời gian thực hiện của từng giai đoạn đó. Bằng cách này, chúng ta có thể đo đạc, đánh giá công việc mình đã thực hiện trong từng giai đoạn như thế nào và có biện pháp điều chỉnh kịp thời nhằm hoàn thành mục tiêu đúng thời hạn.

Viết cam kết ra giấy

Do cuộc sống mỗi ngày đầy náo nhiệt và bận rộn, một cách để bảo đảm mục tiêu không bị quên lãng hoặc bỏ qua là viết nó ra giấy. Hãy làm một danh sách những mục tiêu dài hạn, chia nhỏ thành các mục tiêu trung hạn và ngắn hạn. Cần viết trên tờ giấy lớn và dán chúng ở

mỗi nơi chúng ta có thể thấy hàng ngày, như trên bàn làm việc, tủ lạnh hoặc trên gương soi. Mỗi ngày, hãy đọc, ghi nhớ, đọc lại và tự hỏi: "*Tôi đang làm gì để hoàn thành những mục tiêu này?*"

Linh động, uyển chuyển

Khi hoàn cảnh thay đổi, mục tiêu có thể không còn phù hợp hoặc khả thi. Đó là khi tình hình thị trường không thuận lợi, khi công nghệ thay đổi, khi chúng ta có thể phạm sai lầm trong lúc hoạch định… Lúc này, không nhất thiết là phải hủy bỏ toàn bộ mục tiêu. Nó đòi hỏi phải có tư duy mới hoặc nghiên cứu sâu thêm.

Đôi khi không đạt được mục tiêu, chúng ta đừng thất vọng và từ bỏ. Hãy tìm hiểu nguyên nhân, đánh giá tình hình và tiến hành điều chỉnh sao cho phù hợp.

Sau thời gian hai năm làm trợ lý cửa hàng trưởng, Jason đã kỳ vọng được thăng chức lên cửa hàng trưởng. Nhưng điều đó không xảy ra. Thay vì từ chức trong nỗi thất vọng, Jason đã xem xét lại tình hình. Trong vòng sáu năm qua, mỗi năm công ty của anh ấy đã khai trương sáu tới mười cửa hàng mới. Chính vì vậy, Jason đã đề ra mục tiêu của mình dựa trên giả thuyết rằng công ty sẽ tiếp tục có thêm nhiều cửa hàng mới mỗi năm. Nhưng tình hình thị trường khủng hoảng trong những năm gần đây và chỉ có hai cửa hàng mới được khai trương. Tuy nhiên, năm nay tình hình kinh doanh đã phục hồi và Jason biết rằng đang có những cơ hội mới. Để điều chỉnh mục tiêu, anh ấy đã kéo dài thời gian sang năm tới và có khả năng đạt được mục tiêu của mình.

Đòi hỏi nỗ lực

Một khi đã đạt được một mục tiêu, hãy đề ra mục tiêu mới để chúng ta liên tục nâng cao và phát triển. Khi Ben bắt đầu chương trình tập thể thao, huấn luyện viên nói rằng nếu bơi 30 vòng trong nửa giờ, ông ấy sẽ giữ được thể hình tốt. Không bao lâu sau đó, Jason đạt được mục tiêu này. Hầu hết những người ở độ tuổi của Jason – gần 60 tuổi – có thể hài lòng với nhịp độ tập luyện này, nhưng ông ấy

nhận ra rằng với hồ bơi dài khoảng 23m, 36 vòng chỉ tương đương với hơn 800m. Ngay lập tức, Jason đã đề ra mục tiêu mới cho mình.

Chia sẻ với mọi người

Trong hầu hết chương trình giảm cân, các chuyên gia khuyến cáo người tham gia nên cho gia đình biết số cân họ định giảm và tiến bộ đạt được. Tại sao vậy? Khi chia sẻ mục tiêu với thân nhân, họ sẽ ủng hộ và giúp chúng ta đạt tới. Và khi chúng ta nản lòng hoặc muốn từ bỏ, họ khuyến khích chúng ta tiếp tục.

Khi kết hôn, Karen đã tạm ngưng chương trình đại học để đi làm kiếm tiền nhằm cho chồng mình có thể tiếp tục học. Sau đó, cô có kế hoạch đi học trở lại để lấy bằng tốt nghiệp. Tuy nhiên, những đứa con ra đời đã khiến kế hoạch này thay đổi. Mười năm sau, giờ đây Karen đã có thể tới trường. Việc quán xuyến nhà cửa, đi làm tám giờ mỗi ngày và học đại học vào ban đêm là rất khó khăn nên có đôi lúc Karen cảm thấy mệt mỏi. Nhưng chồng, các con và bạn bè hiểu rõ rằng văn bằng đại học quan trọng như thế nào đối với Karen nên họ giúp cô những chuyện lặt vặt và cổ vũ cũng như khuyến khích cô tiếp tục cố gắng.

Đánh giá tiến bộ

Không phải tất cả mục tiêu đều có thể định lượng nhằm đo đạc, đánh giá, nhưng nếu có thể, hãy đặt ra những tiêu chuẩn và lịch trình cụ thể. Trong trường hợp không thể định lượng mục tiêu, cần nghĩ ra cách đánh giá để xem chúng ta có tiếp cận mục tiêu hay không.

Khi đặt mục tiêu kinh doanh cho năm, Lee kỳ vọng sẽ tăng doanh số hàng năm lên 8%. Điều này có nghĩa là anh ấy sẽ phải có thêm ít nhất bốn khách hàng mới hoặc phải tăng doanh số của các khách hàng hiện hữu.

Lee chia mục tiêu tiêu này thành những mục tiêu theo tháng nhằm có thể dễ đánh giá. Nếu mục tiêu của tháng nào không đáp ứng được, anh ấy sẽ có những bước can thiệp để kịp thời điều chỉnh.

Với tư cách là giám đốc nhân sự của công ty, Kathy có thể không cần đề ra mục tiêu có định lượng. Mục tiêu của cô là trong vòng 12 tháng tới, thiết lập được chương trình huấn luyện mới cho những nhân viên chuyên xử lý văn bản, nghiên cứu và báo cáo cho ban giám đốc đối với loại gói bảo hiểm mới về phúc lợi cho nhân viên, thiết kế hệ thống đánh giá năng lực cho cấp quản lý và nhân viên.

Tuy nhiên, Kathy đã chia mục tiêu này thành những mục tiêu nhỏ và đặt mốc thời gian cho chúng. Bằng cách này, cô có thể đánh giá được mình đã thực hiện được từng mục tiêu nhỏ như thế nào và điều chỉnh kịp thời để có thể hoàn tất tất cả chúng vào cuối năm.

Hãy vươn cao, bởi vì những ngôi sao nằm ẩn trong bạn. Hãy ước mơ thật nhiều, bởi vì có ước mơ rồi người ta sẽ đặt ra mục tiêu thực hiện.

Raindranath Tagore, tác giả đoạt giải Nobel

Quá trình hoạch định

Hãy xem xét một ví dụ về cách đặt ra mục tiêu. Chẳng hạn, chúng ta là nhà phân phối trang thiết bị xây dựng và đang bán chủ yếu cho nhà thầu. Chúng ta muốn mở rộng thị trường, tức là vừa bán trang thiết bị tại công ty, mở những cửa hàng phân phối của mình và cung cấp cho những cửa hàng bán trang thiết bị khác, công ty bách hóa…

Sau đây là phương pháp tám điểm mà chúng ta có thể áp dụng.

Điểm 1: Kết quả mong đợi

Điểm đầu tiên chính là kết quả cuối cùng của kế hoạch. Đây là bức tranh chúng ta muốn có sau cùng. Cần trình bày rõ ràng và có sự chấp thuận của tất cả thành viên của ban giám đốc.

Điểm 2: Hoàn cảnh hiện tại

Hãy xem xét tình hình hiện tại. Đâu là ưu điểm và nhược điểm của chúng ta trong việc tiếp thị sản phẩm của mình?

Điểm 3: Đặt mục tiêu

Giờ đây chúng ta đã sẵn sàng định nghĩa và đặt ra mục tiêu thực tế cho kế hoạch. Không có mục tiêu, chúng ta sẽ bị lạc hướng. Mục tiêu nên thật rõ ràng về cách thức thực hiện và các nguồn lực. Chúng ta cần dành bao nhiêu thời gian và công sức cho các thị trường mới và nó sẽ ảnh hưởng như thế nào tới những thị trường hiện hữu?

Như đã đề cập ở phần trước của chương này, cần đo đạc, đánh giá được các mục tiêu bằng dữ liệu khách quan. Trong năm đầu tiên của kế hoạch, chúng ta nên đánh mạnh vào thị phần nào trong từng quý?

Các mục tiêu cũng cần có thời gian cụ thể. Hãy xác định tổng số thời gian cần thiết cho mỗi giai đoạn của kế hoạch này, bao gồm việc hoạch định, khởi đầu của mỗi giai đoạn và quá trình thực hiện.

Điểm 4: Các bước hành động

Để đạt được mục tiêu, cần thiết lập những công việc ưu tiên và đưa ra những bước tiến hành. Tại các bước, nên nêu rõ yêu cầu về tiền bạc, vật liệu và trang thiết bị để chúng ta có thể lập ra ngân quỹ hợp lý. Các bước nên bao gồm:

- Ai sẽ thực hiện công việc? Chúng ta có thể tiến hành với đội ngũ kinh doanh và tiếp thị hiện hữu? Nếu vậy, cần huấn luyện cho họ những gì? Liệu có cần tuyển dụng thêm nhân viên kinh doanh và tiếp thị? Nếu vậy, chúng ta cần họ có kỹ năng và kinh nghiệm nào?
- Xác định phương pháp thực hiện. Để có được thị trường mới, chúng ta có phải thực hiện theo cách hoàn toàn khác?
- Ai sẽ chịu trách nhiệm điều phối toàn bộ kế hoạch?

Điểm 5: Chi phí

Một khía cạnh khác trong việc hoạch định là xác định ngân quỹ, chi phí cho từng bước hành động. Chi phí bao gồm cho nhân sự, trang thiết bị, vật liệu và những chi phí khác…

Điểm 6: Lịch trình

Cần đưa ra và thông báo rõ ràng thời hạn chót cho các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn để các bên hiểu rõ. Các mốc thời gian cần mang tính hiện thực và khả thi. Hãy thông báo bằng văn bản để tránh hiểu lầm.

Điểm 7: Thực hiện

Khi thực hiện kế hoạch, một phần quan trọng nhưng thường không được chú ý nhiều là bảo đảm tất cả mọi người đều hiểu được vai trò của họ. Cần tạo được sự đồng thuận, quyết tâm của mọi người.

Điểm 8: Theo dõi/Đánh giá

Hãy bảo đảm cho việc thực hiện kế hoạch được đúng hướng và đạt kết quả tốt. Nếu sai lầm xảy ra, cần tìm hiểu, phân tích vấn đề và khắc phục kịp thời. Hãy tập trung vào những nhân tố quan trọng để đạt tới mục tiêu. Nên thiết lập các mốc giám sát (control point) trong những khoảng thời gian thực hiện để có thể nhanh chóng phát hiện, điều chỉnh hoặc tái đánh giá bất cứ sai sót nào vào những giai đoạn sớm nhất trong quá trình thực hiện.

Bằng cách lập kế hoạch cẩn thận, kỹ càng, chúng ta có thể tập trung thật sự vào những mục tiêu, đo đạc và đánh giá tiến độ, bảo đảm sẽ thực hiện được những gì quan trọng nhất đối với chúng ta trong công việc và cuộc sống.

Khi gặp thất bại, hãy chấp nhận nó và xem đây là dấu hiệu của việc hoạch định chưa tốt. Cần điều chỉnh và thực hiện lại kế hoạch để đạt mục tiêu bạn hằng ao ước.

Napoleon Hill, tác giả của cuốn sách nổi tiếng ***Nghĩ giàu làm giàu***[2] ***(Think and Grow Rich)***

Tóm tắt

- Những người thành công cho biết rằng thành công của họ bắt nguồn từ niềm hy vọng, ước mơ với mục tiêu cụ thể và họ có kế hoạch hành động để đạt tới mục tiêu đó.
- Trước khi xác định mục tiêu, chúng ta cần đánh giá bản thân. Chúng ta hãy nhìn sâu vào nội tâm để xác định chúng ta thật sự mong muốn điều gì và đã có được vốn liếng, khả năng gì để có thể đạt được mục tiêu của mình.
- Việc đề ra những mục tiêu hợp lý và khả thi là bước đầu tiên để thành công.
- Hãy làm theo những hướng dẫn sau đây để đề ra mục tiêu:
  - Tuyên bố rõ ràng các mục tiêu.
  - Mục tiêu cần hợp lý.
  - Mục tiêu cần truyền cảm hứng.
  - Mục tiêu được căn cứ trên hành động.
  - Có thể đánh giá, đo đạc được mục tiêu.
  - Viết cam kết thực hiện ra giấy.
  - Mục tiêu cần uyển chuyển, linh động.
  - Đòi hỏi nỗ lực để thực hiện mục tiêu.
  - Nên chia sẻ mục tiêu với những người khác để họ ủng hộ chúng ta.
- Cần đánh giá mục tiêu theo định kỳ để đánh giá tiến độ.
- Cần lập ra kế hoạch hành động với sự chuẩn bị kỹ càng. Đây là điều quan trọng nhằm đạt được mục tiêu của mình.

---

[1] (Personal shopper): Là người nhận thù lao để trợ giúp người khác (thường là khách VIP vốn rất bận rộn) mua sắm bằng cách đi mua hàng cùng với họ hoặc thay mặt họ đi mua sắm. – Chú thích của người dịch.

[2] Cuốn sách này đã được dịch và xuất bản tại Việt Nam. – Chú thích của người dịch.

Bước 3CƯ XỬ KHÉO LÉO VỚI NGƯỜI KHÁC

Một trong những lý do phổ biến khiến người ta ngần ngại, dè chừng đối với nhau là họ cho rằng người khác sẽ chia sẻ quyền lợi cá nhân và tinh thần của họ. Chúng ta có thể không biết cách phản ứng của một người trong một tình huống nào đó. Nhưng chúng ta có thể hiểu cách ứng xử mà hầu hết mọi người đề cao, ủng hộ và có thể vận dụng sự hiểu biết của mình để cho mối quan hệ được tốt đẹp. Sau đây là một số cách giúp chúng ta chiếm cảm tình với những người mà mình tiếp xúc.

Công nhận sự khác biệt

Sẽ rất khôn ngoan khi nhận ra rằng trong bất cứ nhóm người nào – tại công sở, ở nhà hoặc trên sân bóng… – mỗi người đều khác biệt với chúng ta và họ khác biệt với những người còn lại trong nhóm đó. Trên thực tế, mỗi người đều mong chúng ta công nhận sự khác biệt và đối xử với họ theo cách riêng, mà không gò bó theo khuôn phép chung. Chúng ta cần lắng nghe, quan sát những người mà mình tiếp xúc và học cách đánh giá cao tính cách riêng biệt của họ. Hãy tìm hiểu ưu điểm và nhược điểm của họ, những gì họ thích và không thích, cách họ hành động và phản ứng, và điều chỉnh cách giao tiếp với mỗi người.

Khi chú ý vào những khác biệt, chúng ta biết được mỗi người có những mối quan tâm đặc biệt về các hoạt động và những mối quan hệ của họ. Chẳng hạn, giả sử chúng ta là sếp hoặc trưởng nhóm trong cơ quan, tổ chức của mình. Chúng ta quan sát rằng Joe, một trong những thành viên của nhóm, là người thích sự an toàn, chắc chắn nên không chấp nhận rủi ro vì sợ thất bại. Chúng ta chú ý thấy Betty là người có tham vọng và muốn thăng tiến thật nhanh. Và trong số những cộng sự khác, Sam và Lil cần được nhắc nhở thường xuyên, trong khi Karen thì luôn thử nghiệm những cách làm

mới. Khi ghi nhận những khác biệt này trong tâm trí, chúng ta sẽ có thể làm việc hữu hiệu với từng người và giúp họ đạt được điều họ muốn.

Đối xử khác biệt khác với sự ưu đãi

Một số quản trị viên hoặc nhà quản lý lo ngại rằng "để thỏa mãn nhu cầu" của mỗi người, họ phải đối xử khác biệt với từng người và điều đó dẫn tới không những tình trạng lộn xộn, mà còn việc than phiền, phân bì do sếp đối xử bất công.

Nhưng bởi vì mỗi người mỗi khác, nên chúng ta cần có cách đối xử khác nhau với từng người nhằm đạt được mục tiêu chung – tức là hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Điều này không có nghĩa là chúng ta cần hạ thấp tiêu chuẩn hoặc dung thứ cho hành vi của một số nhân viên. Bằng cách cư xử với mọi người theo cách truyền cảm hứng cho họ để làm việc tốt nhất, chúng ta đang thực hiện công việc điều hành theo cách thức tốt nhất. Điều này tạo nên môi trường làm việc vui vẻ hơn, đạt năng suất cao hơn và còn giúp mỗi người – kể cả chính chúng ta – đạt tới mục tiêu.

Cần thiết lập các chính sách, quy định về cách làm việc và thông báo rõ ràng cho nhân viên biết, đồng thời theo dõi, giám sát một cách kiên định và công bằng. Cindy và Sandy đều làm việc trễ hạn. Tuy nhiên, do có thiện cảm với Cindy và không thích Sandy, sếp đã áp dụng biện pháp kỷ luật đối với Sandy và chỉ khiển trách nhẹ đối với Cindy. Điều đó làm không chỉ Sandy cảm thấy bực tức, mà những nhân viên trong phòng cũng thấy bất công. Trên thực tế, những người vi phạm cùng một lỗi phải chịu chung một hình phạt.

Người ta thường phản ứng theo cảm tính, mà không phải theo lý trí, khi quyền lợi riêng tư bị xâm phạm. Mong muốn được đối xử công bằng nằm sâu trong bản tính của con người nên sự thiên vị sẽ làm người ta bực bội, nản lòng. Nó hủy hoại cảm giác an toàn ở những người lo ngại rằng nỗ lực và giá trị của họ không được công nhận.

Hãnh diện về công việc

Dù là ở cương vị điều hành hoặc là nhân viên, chúng ta cần hãnh diện về công việc của mình. Chúng ta đã có được vị trí hiện tại và tự hào về những thành tích của mình. Sếp đánh giá cao công việc của chúng ta và xem chúng ta là nhân viên có năng lực trong công ty. Nếu truyền được cảm giác hãnh diện cho mọi người xung quanh, họ sẽ có tinh thần làm việc hăng hái và tận tụy với công việc.

Hãy đánh giá cao và khen ngợi người khác bất cứ lúc nào thích hợp. Dale Carnegie đã khuyến khích chúng ta rằng "*Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen*" và lời khuyên này áp dụng cho bất cứ tình huống nào. Người ta thường thích nghe rằng họ là người tài giỏi, có giá trị.

Có thể người chị dâu đã lau chùi nhà bếp sạch sẽ hoặc người giữ trẻ sẵn lòng chơi đùa với con trẻ của chúng ta và làm chúng vui vẻ. Khi người ta biết rằng công việc của mình được đánh giá cao, họ cảm thấy hứng thú và cố gắng thực hiện như vậy.

Tầm quan trọng của việc đánh giá cao sự đóng góp của ai đó càng được minh chứng trong một báo cáo của Hiệp hội Quản trị Nhân sự Mỹ được dựa trên một cuộc khảo sát 400 công ty của Viện Gallup, Mỹ. Báo cáo này xác nhận rằng mối quan hệ của nhân viên với sếp trực tiếp của họ có ảnh hưởng lớn hơn đối với khả năng tiếp tục làm việc hoặc xin nghỉ việc so với tiền lương hoặc bổng lộc. Cách lãnh đạo công bằng và truyền cảm hứng, bao gồm việc huấn luyện và hướng dẫn tốt, sẽ giữ chân nhân viên. Một thăm dò khác của Viện Gallup cũng tiết lộ rằng một dấu hiệu quan trọng về sự mãn nguyện và năng suất của nhân viên là họ tin rằng sếp quan tâm tới mình và sếp là người đáng tin cậy.

Tương tự như vậy, một khảo sát của các cơ quan nghiên cứu về sử dụng nhân lực ở Mỹ cho biết để có được sự hài lòng trong công việc, thái độ quan tâm và đánh giá cao nhân viên của sếp quan trọng hơn mức lương. Nhân viên cần được thuyết phục, cả bằng lời nói và hành động, rằng sếp tôn trọng họ và họ là nhân tố quan trọng cho sự thành công của cơ quan, tổ chức mình. Đánh giá cao người khác cũng thể hiện ở chỗ cùng họ kỷ niệm, tôn vinh những thắng lợi

và sự kiện quan trọng thật đúng lúc và chân thành, dù là công khai hoặc riêng tư.

Cảm giác thuộc về tập thể

Nhiều cơ quan, tổ chức gia tăng tinh thần làm việc theo nhóm và tinh thần đồng đội là điều cần thiết để nhóm hoạt động thành công. Về mặt tâm lý, người ta thích cảm nhận rằng họ là phần tử của một tập thể: một nhóm, một công ty, một cộng đồng hoặc một đơn vị trong quân đội… Người ta vui hơn, hợp tác hơn và làm việc hữu ích hơn trong nhóm của mình – nhất là những nhóm hoạt động hiệu quả và thành công. Trên thực tế, có một số người thường hãnh diện rằng trước đây mình từng phục vụ trong quân ngũ. Một số lại tự hào kể họ đang làm việc cho IBM, Microsoft, Apple, General Motors, Sony, Toyota, hoặc những công ty nổi tiếng toàn cầu khác.

Chúng ta có thể xây dựng tinh thần cộng đồng cho những người xung quanh chúng ta như thế nào? Nhà quản lý thành công xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm bằng cách thể hiện cho các thành viên hiểu rõ mục tiêu chung và tạo cơ hội cho họ xác định họ sẽ đáp ứng mục tiêu đó như thế nào. Bằng cách để mọi người cùng tham gia vào việc quyết định công việc, họ cảm thấy mình là thành viên quan trọng đối với phòng ban và càng tận tụy với công việc. Nếu đầy lòng nhiệt tình, họ sẽ hứng thú làm việc và cố gắng hết sức mình.

Hãy đối xử với người ta như thể họ là người tốt, bạn giúp họ trở thành người như vậy.

Johann Wolfgang von Goethe, đại thi hào, kịch tác gia và tiểu thuyết gia

Billy không bao giờ quên được vị sếp đầu tiên. Anh ấy nhớ: “*Tôi nghĩ ra một ý tưởng hay và có thể giúp phòng ban mình tăng năng suất. Rất hào hứng, tôi tới gặp sếp và trình bày về điều đó. Nhưng ông ta đã không nghe và nói: “Bạn lãnh lương để làm việc, mà không phải để ngồi nghĩ chuyện này chuyện kia. Hãy trở về bàn làm việc đi.” Vậy là tôi không bao giờ đề nghị bất cứ điều gì nữa.*”

Nhân viên trực tiếp làm việc có cái nhìn sâu sắc đối với công việc đó nên thường có những đề xuất cải tiến hiệu quả. Trên thực tế, tất cả chúng ta đều có khả năng sáng tạo hơn ta nghĩ. Vì thế, nên khuyến khích mọi người mạnh dạn đề xuất ý tưởng và xem xét nó một cách nghiêm túc. Nếu không thể chấp nhận một ý tưởng nào đó, hãy giải thích rõ lý do tại sao và đừng bao giờ bỏ qua cũng như coi thường nó.

Các thành viên của nhóm nên cảm thấy thoải mái thảo luận với sếp về sự tiến bộ của bản thân. Trên thực tế, có một số sếp vô tình dựng lên hàng rào ngăn cách giữa họ và nhân viên nên nhân viên không cảm thấy thoải mái để tiếp cận họ. Chúng ta có thể không nhận ra điều này, nhưng nếu nhân viên hiếm khi tới gặp chúng ta để nói về những trục trặc, sự cố, thì điều đó không có nghĩa là không có sai sót. Rất có khả năng rằng nhân viên cảm thấy bất tiện khi thảo luận với chúng ta về những việc đó.

Trong bất cứ tình huống nào, lợi ích của việc truyền thông cởi mở, công khai là rất rõ ràng. Chắc bạn còn nhớ trường hợp hãng Johnson & Johnson đã triệu hồi khoảng 31 triệu chai Tylenol khi họ phát hiện một số viên nang bị kẻ thủ ác mở ra và đánh tráo thuốc. Hành động ngay thẳng và nhanh chóng này của ban giám đốc đã được báo chí công khai khen ngợi và cổ phiếu của công ty phục hồi tương đối nhanh. Sự kiện này (đã xảy ra trên 30 năm) đã tạo ra danh tiếng cho công ty và góp phần đặt ra tiêu chuẩn mới trong kinh doanh để đối phó với khủng hoảng.

Cơ hội để phát triển

Không ai muốn gặp chuyện không tốt đẹp. Việc cư xử khéo léo với người khác cũng bao gồm việc bảo đảm cho người ta có cơ hội phát triển. Trong môi trường công sở, một số khảo sát cho thấy rằng đối với nhiều nhân viên, công việc hứng thú và đáng giá thì quan trọng hơn lương bổng và sự thăng tiến. Tuy nhiên, thật khó để đánh giá công việc nào có thể tạo nên sự nhiệt tình và hào hứng. Với công việc điều hành, nhà quản lý chuẩn bị nhân sự và chọn nhân viên từ rất sớm để tham gia vào dự án, thu thập nhiều ý tưởng sáng tạo, thúc đẩy nhân viên làm việc và chịu trách nhiệm với sự thành

bại của dự án. Còn ở vị trí nhân viên, họ tích cực đóng góp trong nhiều vấn đề, giúp tạo nên môi trường làm việc mà họ yêu thích và muốn duy trì nó.

Tôi đã chú ý từ lâu rằng những người thành công hiếm khi nào nghỉ ngơi và rơi vào thế bị động. Họ giao thiệp và chủ động trong mọi việc.

Leonardo da Vinci, nhà thông thái

Nếu nhận thấy có những cơ hội phát triển cho cả bản thân và công việc, nhân viên hầu như sẽ không tìm việc làm ở nơi khác. Khi tạo ra những cơ hội huấn luyện để phát triển kỹ năng và thăng tiến trong nghề nghiệp, điều đó cho thấy nhà quản lý sẵn lòng đầu tư vì lợi ích của nhân viên. Điều này rất cần thiết trong việc giữ chân nhân viên. Chúng ta cũng có thể thể hiện sự quan tâm tới nhân viên bằng cách khuyến khích họ tham gia sinh hoạt ở những hội nghị, hội thảo, các tổ chức về nghề nghiệp thông qua việc đóng phí thành viên, cho phép họ vắng mặt ở công ty, tài trợ chi phí tham dự, tiền ăn trưa. Trên thực tế, những công ty nào khéo léo giữ chân được nhân tài thường đạt hiệu suất cao do sự đồng tâm hiệp lực (không nhất thiết là sự thăng tiến) và sự tận tụy của đội ngũ nhân viên. Những công ty giữ chân được nhân tài thường mang tiếng tốt là tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên. Khi có sự đồng thuận trong công việc, nhân viên sẽ tận tụy và hướng tới mục tiêu chung và sự định hướng của cơ quan, tổ chức. Thật vậy, một cuộc khảo sát cho thấy 92% người tham gia cho biết một công việc có tăng lương hàng năm không hấp dẫn bằng công việc mà họ được huấn luyện để phát triển cho bản thân và nghề nghiệp.

Công nhận nhu cầu của người khác

Chúng ta có thể không biết được chính xác nhu cầu đặc biệt của người khác, nhưng chúng ta có thể chú ý tới mối quan tâm của họ dù rằng nó không dính dáng tới mình. Chẳng hạn, nếu bạn chung phòng đang học, chúng ta không bước vào phòng này và mở tivi làm ồn ào, ảnh hưởng tới bạn mình. Trong môi trường công sở, những cơ quan, tổ chức nào nhận thức được rằng nhân viên cần có

cuộc sống cân bằng giữa công việc và cuộc sống sẽ giữ chân họ nhiều hơn so với các công ty chỉ biết ăn, thở, ngủ vì… công việc. Nếu hiểu được và tôn trọng cuộc sống cá nhân và gia đình của nhân viên, công ty sẽ không để tình trạng làm việc tới kiệt sức xảy ra và tạo được sự gắn bó, trung thành từ phía nhân viên. Theo Hội Quản trị Nhân lực Mỹ, nhà tuyển dụng cần nhận thức được tầm quan trọng của việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Để từ đó, họ có thể sẵn lòng đưa ra kế hoạch làm việc uyển chuyển và thông cảm với việc chăm sóc song thân, con cái, vợ/chồng của nhân viên mình.

8 cách để cư xử khéo léo ở công sở

1. Hãy cho mỗi người biết họ đang tiến bộ như thế nào.

2. Hãy huấn luyện và hướng dẫn nhân viên để giúp họ nâng cao khả năng đóng góp và hiệu suất làm việc.

3. “Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen.”

4. Khi có thay đổi, hãy thông báo trước với mọi người về những tác động sẽ ảnh hưởng tới họ, và nếu có thể, hãy giải thích tại sao cần tiến hành thay đổi.

5. Chấp nhận về khả năng của mỗi người.

6. Xem xét khả năng nào chưa sử dụng, hãy giúp người đó phát triển khả năng và tận dụng nó.

7. Đừng bao giờ ngăn cản cơ hội thăng tiến của người khác.

8. Để mọi người tự do làm việc theo cách của họ. Khuyến khích họ đề xuất phương pháp và cách tiếp cận tốt hơn.

Hiểu và vượt qua thành kiến

Người ta thường đưa ra quyết định dựa trên các yếu tố mà họ có thể không nhận ra đó là thành kiến. Chúng ta hãy xem xét trường hợp sau đây.

Sau khi công ty Achilles Heel từ chối Juan G. ứng tuyển vào vị trí nhân viên kinh doanh, hãng đối thủ trực tiếp của họ đã tuyển dụng Juan và anh ấy trở thành nhân viên kinh doanh xuất sắc. Khi người ta hỏi vị giám đốc kinh doanh của Achilles Heel tại sao lại từ chối Juan, ông ta trả lời: "*Tôi không chắc anh ấy hòa hợp với nhóm tới mức nào.*"

Có bao nhiêu người có khả năng mà chúng ta đã từ chối ở công sở hoặc nơi khác bởi vì thành kiến có ý thức hoặc vô thức của chúng ta?

Hai từ "thành kiến" có nghĩa là "nghiêng theo quan điểm nào đó". Trong quá trình tuyển dụng, chúng ta có khuynh hướng định kiến về những người phù hợp hay không phù hợp với công việc. Thường thì những định kiến này là sai, do dựa trên những khái niệm có thể không đúng (sau khi được xem xét cẩn thận). Và "thành kiến" còn có nghĩa là "phán xét trước". Quyết định đó được dựa trên sự thiển cận, nông cạn trước khi có đánh giá thật sự về phẩm chất, năng lực.

Đôi khi chúng ta từ chối một số người bởi vì họ có đặc điểm cá nhân nào đó làm chúng ta bực mình. Hãy nhớ rằng sự việc của chúng ta chỉ dính dáng tới chúng ta, chứ không liên hệ gì tới người khác. Chẳng hạn, ngoại hình của Lisa làm bạn liên tưởng tới bạn gái cũ của mình. Đó là chuyện của bạn và không có lý do nào để từ chối Lisa.

Những người như chúng ta

Thành kiến không chỉ dựa trên giọng nói, ngoại hình, trang phục, mà còn về những khía cạnh khác như kiến thức, kỹ năng của họ. Người ta có khuynh hướng cảm thấy thoải mái với những người giống như họ. Chẳng hạn, chúng ta thường có thiên kiến đối với những người học cùng trường hoặc thậm chí sống trong cùng cộng đồng.

Vị chủ tịch một ngân hàng nọ là người theo đạo Thiên Chúa. Một sự trùng hợp kỳ lạ là hầu hết những nhân viên do ông ta đích thân tuyển dụng hoặc đề bạt đều theo đạo Thiên Chúa. Thỉnh thoảng,

một nhân viên có năng lực xuất sắc theo tôn giáo khác vẫn có thể được đề bạt vào cương vị điều hành, nhưng không bao giờ là người Hồi giáo. Tại sao vậy? Bởi vì ông ta không có ấn tượng tốt với người Hồi giáo từ sau vụ khủng bố 11 tháng 9.

Nhìn bề ngoài, hành động này có thể hiểu được. Xét cho cùng, những người làm việc với nhau phải hòa hợp với nhau. Nhưng không chỉ sự phân biệt tôn giáo này là bất hợp pháp, mà nó còn làm vấn đề tôn giáo trở thành rào cản đối với những người có năng lực cao khiến họ không có cơ hội đóng góp vào sự thành công của công ty.

Không phải thành kiến. Đó là sự thật

Jack rất bực mình. Khi bị chỉ trích trong việc lựa chọn nhân viên kinh doanh, anh ấy giải thích: "*Tôi không hề có thành kiến! Bạn phải là người có ngoại hình tốt thì mới có thể thành công trong kinh doanh. Người ta đánh giá một cuốn sách qua bìa của nó mà. Khách hàng thường thích giao dịch với nhân viên kinh doanh có ngoại hình đẹp, ngược lại, họ sẽ ngoảnh mặt đi!*"

Tuy nhiên, khi được yêu cầu so sánh doanh số của nhân viên kinh doanh của mình với nhân viên của những giám đốc kinh doanh khác vốn không chú trọng vào ngoại hình, Jack nhận ra "sự thật" này là không đúng. Nhân viên kinh doanh xuất sắc nhất trong công ty này là Mark, người mà Jack đã từ chối nhận vào phòng của mình bởi vì anh ấy khá… mập. Jack đã giải thích: "*Khách hàng có thể không thích người dư cân!*" Tuy nhiên, sếp của Jack chỉ ra rằng Mark thông minh và có cách nói chuyện hấp dẫn nên thu hút được nhiều người. Quan điểm thành kiến của Jack − gây bất công cho Mark và những người dư cân − chưa chắc được người khác đồng thuận, vì nó ảnh hưởng lên khả năng đưa ra quyết định chính xác.

Tìm hiểu thành kiến của chính mình

Hầu hết mọi người đều chấp nhận lý lẽ rằng chúng ta nên đánh giá ai đó dựa trên kiến thức và kỹ năng của họ. Tuy nhiên, do nhiều thành kiến chỉ mang tính vô thức, nên nhiều người trong chúng ta

không nhận ra nó. Thành kiến thuộc về phạm trù cảm xúc, không phải là lý trí. Do đó, chỉ với cách tự phân tích cẩn thận, chúng ta mới có thể hiểu được nó.

Để làm điều này, hãy xem xét những nhân viên mà chúng ta đã đã tuyển dụng hoặc đề bạt trong năm vừa rồi. Hãy nhìn vào họ và tìm hiểu xem có phải họ có những điểm chung nào đó? Có phải họ có ngoại hình, cách nói chuyện hoặc gốc gác tương đồng với nhau?

Hãy chú ý đặc biệt vào những ứng viên bị từ chối, đặc biệt là những ai chưa từng đi xa hơn cuộc phỏng vấn hoặc lần xem xét đầu tiên. Có phải họ thật sự không đủ tiêu chuẩn? Đơn giản là ta... không thích, hay ở họ có điểm gì đó mà chúng ta không thể giải thích được? Nếu vậy, lẽ ra nên có trực giác tốt hơn, hoặc thành thực mà nói, có phải chúng ta đang bộc lộ thành kiến của mình?

Tự đánh giá về thái độ của mình

Nhằm hiểu hơn về thái độ của mình đối với sự khác biệt về văn hóa giữa chúng ta và người khác, hãy viết “Đồng ý” hoặc “Không đồng ý” bên cạnh các tuyên bố sau đây:

1. Thuở ấu thơ, tôi được dạy phải tôn vinh những ngày đặc biệt liên quan tới nguồn gốc quốc gia hoặc tín ngưỡng của mình.

2. Là người trưởng thành, tôi hãnh diện về nền văn hóa của mình và những quy tắc ứng xử mà tôi học được.

3. Tôn giáo của tôi yêu cầu tôn trọng các giá trị truyền thống giống như là tín ngưỡng.

4. Ngoài ra, đối với riêng tôi, còn có những lễ kỷ niệm hàng năm rất quan trọng dựa trên sự quan tâm, tôn giáo, giới tính, tuổi tác của tôi hoặc các yếu tố khác.

5. Hầu hết các cộng sự biết rất ít hoặc không biết về kiến thức, kỹ năng và các giá trị của tôi.

6. Tôi tin rằng tín ngưỡng và văn hóa nên là vấn đề mang tính riêng tư.

7. Tôi quen với vấn đề về văn hóa và tín ngưỡng của bạn bè và cộng sự.

8. Tôi tôn trọng và cùng kỷ niệm những ngày lễ về văn hóa và truyền thống của những người khác.

9. Tôi chia sẻ công khai về những ngày lễ kỷ niệm theo nền văn hóa của mình.

10. Tôi tin rằng chỉ nên ăn mừng một cách công khai những ngày lễ chính thức của quốc gia chúng ta mà thôi.

11. Tôi thấy một số phong tục, truyền thống và/hoặc lễ kỷ niệm của những người đến từ các nền văn hóa khác là rất kỳ dị; chướng tai, gai mắt.

12. Cộng đồng của chúng ta sẽ hài hòa hơn nếu tất cả chúng ta chia sẻ các giá trị như nhau.

Đánh giá các câu trả lời

Nếu câu trả lời là “Đồng ý” cho các câu 1 – 4:

Điều này cho thấy sự kết nối mạnh mẽ với các truyền thống, giá trị về tôn giáo và văn hóa của chính chúng ta. Mặt khác, sự kết nối này có thể tạo nên mục đích rõ ràng, định hướng cho hành vi đạo đức và an ủi chúng ta trong những tình huống khó khăn, đầy áp lực. Tuy nhiên, những kinh nghiệm cá nhân và niềm tin mãnh liệt có thể làm chúng ta khó chấp nhận hoặc thông cảm cho các quan điểm hoàn toàn khác với mình.

Nếu câu trả lời là “Đồng ý” cho các câu 5 – 6:

Điều này cho thấy chúng ta dè dặt về việc công khai bày tỏ những giá trị của mình và tin rằng người khác cũng nên cư xử như vậy. Cũng có điểm tích cực là có thể tránh được xung đột và sự chạm

trán do có quan điểm khác biệt. Tuy nhiên, do thiếu nhận thức, chúng ta có thể vô ý đưa ra những bình luận hoặc có hành vi phản cảm khiến người khác phản đối.

Nếu câu trả lời là "Đồng ý" cho các câu 7 – 9:

Những câu trả lời này cho thấy sự cởi mở đối với người khác và xem sự khác biệt như là điều thú vị, mà không phải là sự khó chịu. Ưu điểm của thái độ này là nó có thể xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các cộng sự. Tuy nhiên, mặt trái của nó là người khác có thể xem chúng ta là người không có khả năng thuyết phục mạnh mẽ.

Nếu câu trả lời là "Đồng ý" cho các câu 10 – 12:

Bạn có thể được xem là người theo chủ nghĩa thuần túy về các giá trị văn hóa và nhiều hơn nữa. Ưu điểm là có thể bồi dưỡng, vun đắp cho tính đồng nhất ở nơi làm việc khi mọi người sẵn lòng đi theo chiều hướng này. Tuy nhiên, điều bất lợi là thái độ như vậy có thể dễ dàng gây xa cách với các thành viên có quan điểm và tính cách khác biệt.

Khi càng trở nên cách biệt, chúng ta phải làm việc vất vả hơn nữa để hợp nhất với các giá trị chung và đặc tính chung của con người.

Bill Clinton, cựu Tổng thống Mỹ

Khai thác sự đa dạng

Một khi hiểu và muốn vượt qua thành kiến, chúng ta nên xem xét toàn bộ vấn đề làm việc, cộng tác với những người có gốc gác khác nhau. Chúng ta cần coi đây là mục tiêu quan trọng nhằm đạt được mối quan hệ tốt đẹp với những người khác biệt chúng ta.

Để khai thác sự đa dạng, bước đầu tiên là cần nỗ lực nhận thức về sự đa dạng văn hóa tồn tại trong cơ quan, cơ sở tôn giáo, cộng đồng của chúng ta hoặc những nơi khác.

Bước thứ hai là hãy tạo điều kiện để mọi người nói chuyện, trao đổi ý kiến với nhau về sự khác biệt văn hóa. Có hai vấn đề cần nhớ liên quan tới sự đa dạng về văn hóa:

- Mọi người nên nhớ rằng sẽ khó để nói về sự khác biệt văn hóa mà không đề cập tới các khuôn mẫu hay tiêu chuẩn chung. Ở mức độ cơ bản nhất, sẽ không có cái gọi là "người tiêu biểu" bởi vì không có ai hoàn toàn giống người khác và không có người nào là bản sao của thành viên khác trong nhóm.
- Khi sự đa dạng gia tăng, việc thảo luận, trao đổi ý kiến trở nên phức tạp hơn (do bất đồng ngôn ngữ, quan điểm) và cần nỗ lực cải thiện kỹ năng truyền thông, giao tiếp.

Sự nhận thức và thảo luận với nhau có thể tạo nên bức tranh rõ ràng hơn về sự đa dạng văn hóa. Việc đánh giá cao và hiểu biết đối với sự đa dạng này đòi hỏi nhiều hơn so với việc chỉ thông cảm, chấp nhận sự khác biệt giữa những cá nhân hoặc nhóm – đó là cần ủng hộ và bồi dưỡng tính đa dạng văn hóa. Sự phong phú về ý tưởng, kỹ năng, kiến thức và tài năng là điều đáng mong ước trong bất cứ cơ quan, tổ chức nào.

Khi tạo ra môi trường khuyến khích, ủng hộ và tạo điều kiện cho các thành viên trong nhóm đóng góp ý tưởng, sáng kiến, thông tin và văn hóa, điều đó giúp nâng cao cơ hội phát triển và thành công. Nó cũng tạo cơ hội để phát triển nhân cách bằng cách huấn luyện cho nhân viên về sự bao dung, cũng như tôn trọng mọi người và bằng cách khuyến khích mọi người quan tâm tới tính công bằng. Một cơ quan, tổ chức đa dạng về văn hóa sẽ ủng hộ, cũng như đánh giá cao những người có gốc gác, xuất xứ khác nhau và điều đó càng khuyến khích, thu hút nhiều người ở khắp nơi tới tham gia cộng tác, làm việc tại nơi này.

Việc khai thác sự đa dạng về văn hóa đòi hỏi sự cam kết của tất cả mọi người. Thay đổi quan điểm và định kiến vốn đang thịnh hành là điều không dễ dàng. Thường thì chúng ta chỉ có thể hy vọng thay đổi hành vi hơn là quan niệm đã ăn sâu trong suy nghĩ. Các thành viên trong một cơ quan, tổ chức phong phú, đa dạng phải cam kết

tuân theo sự đa văn hóa và hướng tới những vấn đề liên quan tới sự khác biệt về văn hóa.

Nguồn gốc của sự đa văn hóa

Khi làm việc với những nhóm nhân viên khác biệt về văn hóa, người dân của hầu hết các quốc gia ngày nay đều gặp phải những vấn đề cố hữu. Từ giữa thế kỷ 20, các công ty ở Âu châu và Á châu đã "nhập khẩu" những nhân viên từ các quốc gia kém phát triển hơn để làm việc cho họ. Chúng ta đã chứng kiến những cuộc di cư khổng lồ từ Thổ Nhĩ Kỳ tới Đức, Algeria tới Pháp, Indonesia và Đông Nam Á tới Ả Rập Saudi, Hàn Quốc tới Nhật Bản…

Trước đây trong lịch sử Mỹ, thực tiễn tại đây hoàn toàn khác với những nước khác bởi vì những người nhập cư đầu tiên tới vùng đất này đã đồng hóa tương đối nhanh với phong cách sống của Mỹ. Tuy nhiên, điều đó không còn xảy ra trong thời gian gần đây nữa.

Dưới lý thuyết về nơi tụ cư truyền thống, những người nhập cư vào Mỹ đã từ bỏ cách sinh hoạt của nước họ và hòa nhập một cách vui vẻ vào văn hóa bản địa. Nhưng cách đây không lâu, kiểu đồng hóa này dần được thay thế bằng khái niệm đa văn hóa. Đó là có nhiều người nhập cư tới Mỹ có khuynh hướng vẫn giữ văn hóa bản xứ của họ mà không bỏ đi và tích hợp chúng vào văn hóa của môi trường mới.

Thật vậy, kể từ thập niên 1960, ý tưởng về đơn văn hóa đã bắt đầu phai mờ. Nó hướng tới một xã hội đa nguyên hơn, tiếp tục tiến hóa thông qua sự tích hợp và sự ảnh hưởng về văn hóa. Những thay đổi này thể hiện rõ nét trong thời trang, thói quen ẩm thực, giải trí, âm nhạc, văn chương và thể thao.

Sự đa dạng như vậy tạo điều kiện cho tất cả chúng ta tận dụng được những kỹ năng và chuyên môn độc đáo của những người đến từ các nền văn hóa khác. Chúng ta có thể học hỏi nhiều bởi sự thấu hiểu lẫn nhau và việc đánh giá cao sự khác biệt giữa những cá nhân. Việc củng cố ý nghĩa tích cực của đặc tính văn hóa là một khía cạnh quan trọng nhằm thiết lập mối quan hệ tốt đẹp giữa

những người có liên quan. Các cá nhân có thể đưa vào cách ứng xử của nhóm (một cách có ý thức hoặc vô thức) những giá trị, thái độ, hoặc hành vi mang tính dân tộc đặc thù của mình.

Thấu hiểu là bước đầu tiên để có thể chấp nhận.

J. K. Rowling, tiểu thuyết gia

Vấn đề đa văn hóa ở góc độ quản lý

Để khai thác sự đa văn hóa, hãy xem xét các vấn đề sau đây:

1. Tuyển dụng. Cố gắng có những người đại diện cho cộng đồng của họ trong cơ quan hay tổ chức của mình.

2. Huấn luyện về sự đa dạng. Hãy nhận thức sự đa dạng về văn hóa của nhóm. Cố gắng hiểu tất cả khía cạnh và tìm kiếm sự cam kết, quyết tâm của những người liên quan nhằm bồi dưỡng sự da đạng về văn hóa. Hãy chú ý tới những quan niệm sai lầm, tư duy rập khuôn và sự khác biệt về văn hóa gây cản trở đối với sự đóng góp trọn vẹn của các thành viên.

3. Truyền đạt thông tin. Hãy gạt bỏ chướng ngại vật vốn cản trở những người đến từ các nền văn hóa khác nhau có thể phối hợp cùng nhau. Phương pháp tốt nhất để làm điều này là hiểu được và thực hành các kỹ năng sau:

- Học lắng nghe. Lắng nghe điều người ta đang nói, mà không phải điều chúng ta muốn nghe.
- Mời những người khác tham gia vào buổi thảo luận để có ý kiến đa chiều.
- Học cách truyền đạt thông tin một cách rõ ràng và thẳng thắn.
- Đừng đánh giá sai người khác bởi vì giọng điệu hoặc cách nói của họ.
- Kiểm tra việc hiểu của mình. Hãy đặt câu hỏi để chắc chắn chúng ta đã hiểu rõ ràng điều người ta đang nói.
- Điều chỉnh cách nói chuyện của chúng ta cho phù hợp với tình hình. Hãy rõ ràng, dứt khoát. Trước một tình huống, những

người đến từ các nền văn hóa khác nhau có thể phản ứng hoàn toàn khác nhau. Cần hiểu về người chúng ta đang nói chuyện.
- Hãy sử dụng ngôn ngữ sao cho vừa ủng hộ sự thật vừa thúc đẩy tinh thần hợp tác. Mọi người đều muốn thành công trong công việc. Hãy bình tĩnh và có thái độ tích cực.
- Khi xung đột nổ ra, vấn đề có thể bắt nguồn từ hình thức hơn là nội dung. Hãy cố gắng tìm hiểu cốt lõi của vấn đề. Cần xem xét, cân nhắc, nghiên cứu lại mục tiêu chính của chúng ta để chắc chắn rằng nội dung đã rõ ràng, không gây hiểu lầm. Cách nói chuyện có thể quan trọng hơn nội dung mà chúng ta trình bày.

4. Tuy có khác biệt nhưng tương đồng nhiều hơn. Nam giới và phụ nữ, người da trắng và người da màu, quản trị viên và nhân viên… là những cặp phạm trù khác nhau, nhưng những điểm tương đồng thì vượt trội hơn so với sự khác biệt. Việc chấp nhận và đánh giá cao những điểm tương đồng và dị biệt là rất cần thiết cho mối quan hệ hữu hiệu trong công việc.

5. Duy trì sự cam kết, quyết tâm. Hãy liên tục hoạt động nhằm bảo đảm sự nhận thức, thấu hiểu, truyền đạt thông tin và bồi dưỡng cho tính đa dạng về văn hóa trong cơ quan, tổ chức.

6. Tinh thần lãnh đạo mạnh mẽ:

- Trong từng lĩnh vực mà chúng ta tham gia trong hoặc ngoài công việc, hãy tuyên bố rõ ràng về tầm nhìn và các giá trị đa nguyên cho cơ quan, tổ chức. Hãy thể hiện và thúc đẩy sao cho mọi người đều hòa nhập trong tầm nhìn và sứ mạng của cơ quan, tổ chức.
- Khuyến khích và ủng hộ việc thảo luận xuyên suốt giữa mọi người trong cơ quan, tổ chức về ý nghĩa của sự đa dạng hay đa nguyên. Hãy chứng tỏ làm thế nào để thực hiện các chương trình nhằm hoàn tất những mục tiêu này.
- Chứng minh sự cam kết, thái độ quyết tâm nhằm bảo đảm tính công bằng và xóa bỏ sự phân biệt đối xử trong mối quan hệ với những người, nhóm và cơ quan, tổ chức khác.

- Hiểu nhiều khía cạnh về sự đa dạng, sử dụng cách diễn đạt đánh giá cao về tính đa nguyên, trích dẫn thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, sẵn sàng điều chỉnh cách truyền đạt thông tin sao cho phù hợp với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau, thể hiện sự tôn trọng đối với sự khác biệt về văn hóa, có nhận thức và dễ chịu, thoải mái khi xử lý những vấn đề về đa dạng văn hóa.
- Hãy đánh giá cao việc học tập và thay đổi của cá nhân, thu hút quan điểm, ý kiến của những người đến từ các nền văn hóa khác nhau, mời họ đóng góp về hành vi cá nhân, cũng như những vấn đề khác trong công ty và hoan nghênh bất cứ hành động, sự thay đổi nào dựa trên sự phản hồi, góp ý.
- Dìu dắt, hướng dẫn và đề bạt cho những cá nhân thuộc những nền văn hóa khác nhau và khuyến khích người khác cũng làm như vậy.

Cách để làm việc với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau

- Hầu hết mọi người đều đánh giá cao nỗ lực để giao tiếp. Hãy vui vẻ chào mừng bằng ngôn ngữ của chính họ, cần hiểu và tôn trọng niềm tin của họ.
- Cần khoảng thời gian dài để xây dựng niềm tin và mối quan hệ tốt với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau. Hãy kiên nhẫn.
- Đừng quá lo lắng vì sợ phạm lỗi lầm trong khi giao tiếp. Hãy cởi mở yêu cầu mọi người cho biết bất cứ lúc nào chúng ta vô tình có cử chỉ hoặc lời nói xúc phạm đối với văn hóa của họ.
- Hãy giải thích rõ ràng những thủ tục, quy trình mà chúng ta đề nghị tiến hành và lý do thực hiện để người ta dễ hiểu và chấp nhận.
- Khi nói chuyện với nhân viên không thành thạo về mặt ngôn ngữ:
  - Nếu tài liệu mang tính chuyên môn hoặc phức tạp, hãy nhờ một thông dịch viên có trình độ.
  - Với những vấn đề đơn giản hơn, hãy nhờ một cộng sự nào đó hiểu biết cả ngôn ngữ của chúng ta và của người đó để

thông dịch, giải thích.

- Hãy sử dụng lời nói (mà không phải là cử chỉ) để diễn tả điều muốn nói. Cử chỉ hay điệu bộ của chúng ta có thể làm người đến từ nền văn hóa khác không hiểu, hiểu khác đi hoặc hiểu ngược lại.
- Hãy tìm hiểu đối phương có thể hiểu như thế nào về vấn đề đang thảo luận.

Tóm tắt

- Cư xử khéo léo với người khác bắt đầu bằng sự công nhận mỗi người là một cá thể riêng biệt.
- Chúng ta cần cố gắng đáp ứng nhu cầu khác nhau của những người khác nhau và đối xử với mọi người một cách công bằng và ngay thẳng.
- Bằng cách truyền cho các thành viên niềm hãnh diện trong công việc, chúng ta giúp cho nhóm vui vẻ và làm việc đạt năng suất cao.
- Nhân viên của chúng ta sẽ tận tụy hơn với cơ quan, tổ chức nếu chúng ta chủ động đón nhận ý tưởng và sự sáng tạo của họ.
- Trong môi trường công sở và ở nơi khác, cần nhớ rằng chúng ta không phải là trung tâm của mọi người.
- Hãy nỗ lực xem xét, đáp ứng nhu cầu của các nhân viên.
- Hãy nỗ lực hướng dẫn và khen ngợi người khác ở công sở.
- Chúng ta dễ có thành kiến với những người khác biệt chúng ta. Cần thận trọng xem xét hành vi của mình đối với người khác để có thể phát hiện và hạn chế thành kiến của mình.
- Khi tính đa văn hóa ngày càng gia tăng trên thế giới, chúng ta cần tận dụng lợi thế của những người đến từ những nền văn hóa khác. Trong môi trường công sở, chúng ta cần có những cách thức để hoan nghênh và đón nhận những người từ nhiều quốc gia và tín ngưỡng khác nhau.

Bước 4TRỞ THÀNH NGƯỜI CÓ TÀI NÓI CHUYỆN

Khả năng tham gia vào cuộc trò chuyện thú vị là một trong những vốn liếng mà người ta cần có. Nó giúp ích cho sự thành công trong giao tiếp và công việc, đồng thời nó cũng giúp tạo niềm vui cho người khác.

Khả năng nói chuyện thu hút giúp tạo nên ấn tượng tốt, đặc biệt là với những người chưa quen biết chúng ta nhiều. Khả năng nói chuyện hấp dẫn, có thể làm người ta hứng thú, thu hút sự chú ý của họ, kéo họ về phía chúng ta một cách tự nhiên, là một thành tựu lớn. Nó giúp mở ra những cánh cửa và "làm mềm" những trái tim. Nó làm người khác hoan nghênh, thiện cảm với chúng ta, từ đó ta có thể dễ dàng tham gia vào bất cứ nhóm làm việc nào. Nó giúp chúng ta thành công vì mang tới khách hàng, đối tác và bạn bè. Đó cũng là công cụ giúp chúng ta thuyết phục người khác chấp nhận ý tưởng hoặc mua sản phẩm, dịch vụ của mình và đi theo cách lãnh đạo, hướng dẫn của chúng ta.

Người có khả năng nói chuyện hấp dẫn, có cách diễn tả sự việc một cách thu hút, có thể nhanh chóng làm người khác hứng thú bằng tài ăn nói sẽ có lợi thế rất lớn so với những người chỉ có kiến thức về đề tài đó mà thôi, chưa kể những người không có khả năng bày tỏ sự việc một cách dễ dàng, thuyết phục. Trên thực tế, nghiên cứu cho thấy rằng các kỹ năng ngoài nhận thức (kỹ năng về việc hòa nhập xã hội) thì quan trọng đối với sự thành công trong công việc nhiều hơn chúng ta vẫn thường nghĩ.

Có bốn cách và chỉ bốn cách để tiếp xúc với mọi người. Và chúng ta cũng được người ta đánh giá và xếp loại qua bốn cách này: việc chúng ta làm, cách chúng ta nhìn nhận sự việc, điều chúng ta nói và cách nói chuyện như thế nào.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Khả năng nói chuyện thu hút là một sức mạnh to lớn. Tuy nhiên, nói chuyện mà không suy nghĩ, không nỗ lực trình bày một cách rõ ràng và ngắn gọn sẽ phản tác dụng. Chỉ thuần túy tán gẫu hoặc nói chuyện tầm phào không tạo được ấn tượng. Không có gì bộc lộ sự tế nhị hoặc thô lỗ, có văn hóa hay vô văn hóa nhanh chóng như cách nói chuyện. Nó thể hiện tính cách của người nói. Điều chúng ta nói và cách nói chuyện sẽ tiết lộ những bí mật thầm kín của chúng ta, đồng thời khiến người khác có thể đánh giá được con người thực của mình.

Để trở thành người có tài nói chuyện

Khả năng hiểu biết, trí lực và sự tinh thông về một lĩnh vực nào đó có thể là hữu ích, nhưng những điều đó không phải là lý do chính khiến người có tài nói chuyện tạo được sự chú ý của người khác.

Chúng ta cần làm cho người khác cảm nhận được chúng ta thấu hiểu cảm xúc của họ và làm cho họ thấy rằng họ gặp được một người chân thành. Thay vì chỉ chào hỏi mọi người bằng câu nói khô cứng và thiếu cảm xúc: "*Chào bạn*" hoặc "*Rất vui khi gặp bạn*", chúng ta nên nhìn trực tiếp vào mắt họ và khiến họ cảm nhận được tình cảm của mình. Hãy mỉm cười và nói lời tốt đẹp để họ vui vẻ khi gặp chúng ta.

Hãy chân thành

Hãy bồi dưỡng sự thân ái, lòng chân thành và mở rộng cánh cửa của trái tim. Đừng mở cửa hờ hững như muốn nói với người ta: "*Bạn chỉ có thể nhìn qua khe cửa và không thể vào được cho tới khi nào tôi biết bạn là người quen đáng quý.*" Trên thực tế, có nhiều người hà tiện với sự chân thành của mình. Họ dường như để dành sự chân thành cho dịp đặc biệt nào đó hoặc cho những người bạn thân thiết. Họ nghĩ nó quá quý giá nên không thể cho mọi người.

Cái bắt tay vui vẻ, nồng ấm và lời chào mừng chân thành sẽ tạo nên sự gắn kết, thiện chí giữa chúng ta và những người mình gặp. Nó

sẽ nói với chúng ta: “*Ồ, người này thật sự có cá tính. Tôi muốn biết nhiều hơn về họ. Họ đã thấy điều gì ở tôi mà rõ ràng rằng hầu hết mọi người đều không thấy.*” Và khả năng mang lại cảm giác liên hệ mạnh mẽ với người khác là một tính cách đặc biệt của cựu Tổng thống Bill Clinton. Những người từng gặp ông thường kể lại rằng họ cảm nhận ông ấy có cái nhìn thật sự đi vào trái tim của họ suốt cuộc nói chuyện. Cảm giác như vậy nhanh chóng tạo nên sự nồng ấm và thân thiết.

Không chỉ là điều chúng ta nói, mà còn là cách nói

Hãy nhớ rằng chúng ta thể hiện chính mình không chỉ qua lời nói, mà còn qua giọng điệu, biểu cảm của gương mặt, điệu bộ và thái độ.

Việc nhìn vào ánh mắt người khác và thật sự lắng nghe điều họ đang nói tạo nên tác động rất lớn. Nếu người khác cảm nhận rằng chúng ta không chú ý vào cuộc trò chuyện với họ (như khi chúng ta cứ nhìn quanh phòng, nét mặt thể hiện sự không chú ý, hoặc thậm chí thường nhìn vào điện thoại di động…), thì chúng ta đã gửi đi tín hiệu rằng người đó không quan trọng đối với chúng ta. Đây là lý do khiến người ta mất hứng thú để thân thiết với chúng ta nhiều hơn hoặc có thể làm ăn với chúng ta trong tương lai.

Chúng ta sẽ biết được khi nào mình có mối quan hệ tốt với người khác. Những người có tài nói chuyện đều cảm thấy sức mạnh đến với họ từ người nghe mà họ chưa bao giờ cảm nhận trước đó, nên nó kích thích và truyền cảm hứng cho họ. Sự pha lẫn suy nghĩ với suy nghĩ, tâm trí với tâm trí, tạo nên sức mạnh mới, giống như sự pha trộn hai chất thường tạo ra chất thứ ba hoàn toàn mới mẻ.

Cuộc trò chuyện giống như trò tung hứng: những trái banh và cái dĩa tung lên, đi lên rồi ngang qua, vào trong rồi ra ngoài. Những vật thể này lấp lánh dưới ánh đèn sân khấu và rơi xuống đất phát ra tiếng động lớn nếu bạn bắt trượt chúng.

Evelyn Waugh, tác giả

Hãy thật sự quan tâm tới người khác

Mất kiên nhẫn là điểm dễ thấy với nhiều người trong chúng ta. Những thứ làm chúng ta chán nản, không hứng thú sẽ không mang lại tiền bạc, công việc làm ăn hoặc không giúp duy trì vị trí mà chúng ta đang có.

Thay vì vui vẻ một cách vô tư cùng bạn bè, chúng ta có khuynh hướng coi họ như những thanh ngang của chiếc thang nhằm giúp chúng ta tiến lên và đánh giá họ qua tỷ lệ khách hàng mà họ mang tới, hoặc xem xét họ qua khả năng có thể giúp chúng ta thăng tiến trong sự nghiệp.

Phát triển khả năng thấu hiểu cảm xúc

Một nguyên nhân khiến chúng ta suy giảm khả năng chuyện trò là thiếu sự thấu hiểu cảm xúc. Chúng ta quá ích kỷ, quá bận rộn cho những lợi ích của mình, thu mình lại trong thế giới riêng hoặc quá chú trọng tới mình nên không quan tâm tới người khác. Người không có khả năng thấu hiểu cảm xúc của người khác không thể nào trở thành người có tài nói chuyện. Chúng ta cần có khả năng bước vào cuộc sống của người khác, san sẻ cùng họ, trở thành người biết lắng nghe và có khả năng thuyết phục.

Nếu muốn khiến mình trở thành người dễ mến, chúng ta cần chạm được mối quan tâm của họ. Cho dù hiểu biết sâu sắc về một đề tài nào đó tới đâu, nhưng nếu đề tài này không phù hợp với mối quan tâm của người đang nói chuyện với mình, chúng ta hầu như sẽ phí công vô ích.

Có nhiều người lãnh đạm, dè dặt, giữ khoảng cách bởi vì trí óc họ ở tận nơi nào đó và chỉ quan tâm chuyện của chính họ. Với những người này, chỉ có hai thứ khiến họ quan tâm: công việc và thế giới riêng của họ. Nếu chúng ta nói với họ về những chuyện này, họ lập tức quan tâm, nhưng họ không quan tâm tới chuyện của chúng ta, họ không để ý tới cách chúng ta xoay xở tình hình, hoài bão của chúng ta là gì hoặc làm sao để có thể giúp chúng ta. Khi trong trạng

thái ích kỷ, không thông cảm, cách nói chuyện của họ sẽ chẳng bao giờ thuyết phục.

Theo tôi, sự rèn luyện cho trí óc một cách tự nhiên và hữu ích nhất là nói chuyện, trao đổi ý kiến với nhau.

Michel de Montaigne, nhà viết tiểu luận

Hãy khéo léo

Người có tài nói chuyện luôn khéo léo, lịch thiệp. Họ quan tâm mà không làm mích lòng người khác. Một số người có tính cách vui vẻ, dễ chịu và tạo sự thoải mái cho mọi người. Họ không bao giờ kích động vấn đề nhạy cảm của người khác. Họ thể hiện những tích cách đó một cách tự nhiên, khéo léo và tốt đẹp. Ngược lại, có những kẻ thường bươi móc những chuyện không tốt và mỗi lần xuất hiện, họ làm chúng ta bực mình, khó chịu.

Hãy cởi mở tấm lòng và bao dung người khác. Ai vi phạm các nguyên tắc về sở thích, khiếu thẩm mỹ, sự công bằng và tính ngay thẳng không bao giờ có thể thu hút và hấp dẫn người khác. Khi đó, họ khóa chặt tấm lòng của mình và cuộc trò chuyện trở nên hời hợt, máy móc mà không có cảm xúc.

Hãy làm người khác thoải mái

Lincoln là một bậc thầy về nghệ thuật thu hút đối với những người đã gặp anh ấy. Lincoln làm người ta cảm thấy thoải mái với những câu chuyện vui vẻ và lời nói đùa, làm họ cảm thấy tự nhiên tới nỗi họ có thể tâm sự với anh mà không dè dặt. Người lạ dễ dàng nói chuyện vui vẻ với Lincoln bởi vì anh ấy thân mật, ăn nói có duyên và luôn cho nhiều hơn nhận.

Dĩ nhiên, tính cách hài hước giống như Lincoln góp phần rất lớn vào sức mạnh của tài ăn nói. Trên thực tế, không phải ai cũng dễ dàng cười, nên nếu thiếu tính cách hài hước mà cố gắng chọc cười người khác, chúng ta sẽ rơi vào tình thế… dở khóc dở cười.

Khi nói chuyện, chúng ta đừng quá nghiêm trang. Đừng chú ý quá nhiều vào những chi tiết nhỏ nhặt. Các sự kiện, con số thống kê có thể gây buồn chán, vì vậy, hãy bổ sung thêm những minh họa, câu chuyện ngắn để hấp dẫn hơn. Tính sôi nổi là điều cần thiết. Cuộc trò chuyện nặng nề có thể gây chán nản, nhưng ngược lại, buổi nói chuyện không có chiều sâu, mặc dù có thể vui, nhưng lại làm người khác hiểu rằng chúng ta là người nhạt nhẽo, giả tạo.

Do đó, để có thể trở thành người có tài nói chuyện, chúng ta đừng gò bó, mà hãy sôi nổi, vui vẻ, tự nhiên, thấu hiểu cảm xúc và thể hiện được thiện chí của mình. Chúng ta cần cảm nhận được tinh thần hữu ích, tính thiết thực và hiểu được người khác quan tâm những gì. Chúng ta chỉ có thể hấp dẫn người khác bằng sự thấu hiểu cảm xúc và tấm lòng thân ái. Nếu lãnh đạm, xa cách và không thấu hiểu cảm xúc, chúng ta không thể nào thu hút người khác.

Bên cạnh đó, cách bày tỏ ý tưởng, thái độ, tinh thần, điệu bộ của chúng ta cũng cần thiết không kém. Ấn tượng do chúng ta tạo ra là yếu tố quan trọng đối với sự thành công của mình.

Ghi nhớ tên gọi

Khi gặp người mới, hãy cố gắng đặc biệt để ghi nhớ tên của họ. Thông thường, người ta chỉ nói nhanh họ tên khi giới thiệu, nhất là khi giới thiệu nhiều người cùng một lúc. Nếu nghe không rõ, chẳng có gì là bất lịch sự khi yêu cầu họ lặp lại. Hãy gọi tên của họ trong cuộc trò chuyện để nó khắc sâu vào trí nhớ.

Hãy thực hành theo những hướng dẫn sau đây:

- Xác định thành phần của họ tên để sử dụng. Người Mỹ thường dùng tên, trừ phi người đối diện lớn tuổi hơn nhiều hoặc có quyền cao chức trọng. Nhằm bày tỏ sự tôn trọng, người ta sử dụng từ “Ông”/“Cô” cho tới khi nào đối phương yêu cầu gọi khác đi để thân mật hơn. Trong một số nền văn hóa khác, luôn gọi một cách trịnh trọng như “Ông”, “Bà”, “Cô”, hoặc sử dụng chức vụ, học vị như Tiến sĩ, Giáo sư… trừ phi được giới thiệu một cách ít trân trọng hơn.

- Hãy tạo ra hình ảnh để gợi nhớ tên của người đó. Đừng nghĩ về từ vựng, mà hãy nghĩ về hình ảnh gợi nhớ. Chẳng hạn, khi chúng ta gặp Julie, hãy hình dung hình ảnh cô ấy mang *đồ trang sức*; còn mái tóc lốm đốm của Sandy gợi hình ảnh về *bờ biển* và George thì được hình dung như đang đứng ở mép của *hẻm núi*.
- Nếu một cái tên tương tự với tên của bạn bè, bà con hoặc người nào đó mà chúng ta biết, hãy liên tưởng người mới này với người quen đó.
- Cần nhanh chóng lặp lại tên gọi đó trong cuộc trò chuyện, nhưng đừng lạm dụng việc này. Khi đó, việc gọi tên một số lần như vậy là có chủ ý. Hãy sử dụng tên của người khác khoảng một lần trong khoảng 3 – 4 phút trong cuộc trò chuyện và khi chúng ta chia tay.
- Quan trọng nhất là hãy nhẩm lại tên đó cho tới khi đã nhớ chính xác.

Hãy nhớ rằng tên của một người, đối với họ, có âm điệu hay nhất và quan trọng nhất ở bất cứ ngôn ngữ nào.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Tìm hiểu thông tin về người khác

Khi chúng ta gặp gỡ người mới, điều quan trọng là thu thập nhiều thông tin về họ. Một cách để thực hiện việc này là đặt câu hỏi, nhưng đừng làm ra vẻ như… thẩm vấn nghi phạm. Chỉ với vài câu hỏi được cân nhắc kỹ càng, chúng ta sẽ bắt đầu cuộc trò chuyện một cách êm thấm.

Đây là quá trình rất tế nhị để người khác không nghĩ là chúng ta tò mò hay dò hỏi một cách khiếm nhã. Chỉ hỏi những câu hỏi phù hợp với tình huống có liên quan tới chúng ta. Chẳng hạn, với người này, chúng ta có thể hỏi về vấn đề công việc và với người khác thì về tình hình sinh hoạt…

Về tình hình sinh hoạt, có thể bắt đầu bằng những câu hỏi về khu vực người đó đang sống, sở thích hoặc mối quan tâm, gia đình

hoặc người quen. Bên cạnh đó, đề tài về trường cũ thời trung học hoặc đại học, những sự kiện gần đây (nhưng cần thận trọng với đề tài về chính trị nhằm tránh bất đồng quan điểm) hoặc trích dẫn ra lời bình luận của nhân vật nào đó và hỏi về nó. Chúng ta cũng có thể kể với người khác rằng chúng ta thích giày, áo, túi xách nhằm bắt đầu cuộc trò chuyện. (Phương pháp sẽ không đơn giản khi nói chuyện với nam giới).

Khi gặp trong bối cảnh công việc, có thể bắt đầu những câu hỏi về ngành nghề và công ty của họ, tin tức liên quan tới ngành nghề đó và tình trạng công việc, nghề nghiệp của họ.

Không nhất thiết phải chuẩn bị trước một danh sách câu hỏi. Một khi cuộc trò chuyện bắt đầu, tình hình trở nên dễ dàng hơn và chúng ta có thể tùy cơ ứng biến.

Lắng nghe! Hãy thật sự lắng nghe!

Trò chuyện giống như con đường hai chiều. Một bên là chúng ta nói và bên kia là người khác nói. Thông thường chúng ta nghĩ về điều mình đang hoặc sắp nói và đôi khi không thật sự chú ý tới điều người kia nói.

Giả sử có người nêu ra một tình huống trục trặc và nhờ chúng ta góp ý. Chúng ta có thể bắt đầu chú tâm lắng nghe, nhưng trước đó, chúng ta có thể không tập trung lắm vì bận suy nghĩ về chồng hồ sơ ở bàn làm việc, cuộc điện thoại định gọi hoặc cuộc tranh cãi với đứa con gái khi chúng ta chở nó đi học vào sáng nay. Tuy rằng tai có nghe tiếng nói, nhưng chúng ta không thật sự lắng nghe.

Những chuyện trên đều xảy ra với tất cả chúng ta. Tại sao vậy? Trí óc có thể xử lý những ý tưởng nhanh hơn nhiều so với việc nói chuyện. Khi ai đó đang nói chuyện với chúng ta, trí óc mình có khuynh hướng “chạy” trước nên chúng ta có thể đoán trước câu nói của họ, đôi khi là chính xác, nhưng thường là có khác với nội dung họ nói. Tức là chúng ta nghe trí óc đọc trước câu nói dù không phải lúc nào cũng đúng.

Đây là bản năng con người. Nhưng đó không phải là lý do để chúng ta trở thành người không chú ý lắng nghe. Hãy làm bài trắc nghiệm sau đây để tìm hiểu thói quen lắng nghe của chúng ta.

Đánh giá kỹ năng lắng nghe

Hãy trả lời "Có" hoặc "Không" cho các câu hỏi sau đây?

1. Tôi có thường ngắt lời khi người khác đang cố gắng nói với tôi điều gì đó?

2. Khi ngồi nói chuyện tại bàn làm việc, tôi có nhìn vào giấy tờ để trên bàn không?

3. Tôi có vội kết luận trước khi nghe toàn bộ câu chuyện không?

4. Có phải cử chỉ của tôi thể hiện sự thiếu quan tâm?

5. Có phải tôi chỉ nghe điều muốn nghe và không quan tâm những thứ khác?

6. Tôi có mất kiên nhẫn với người nói không?

7. Có phải tôi dành nhiều thời gian để nói hơn là lắng nghe?

8. Có phải tâm trí tôi thường suy nghĩ mông lung trong khi trò chuyện?

9. Tôi có suy nghĩ tới câu trả lời hoặc ý kiến bác bỏ trong khi người khác đang nói?

10. Tôi có bỏ qua những dấu hiệu không bằng lời từ người nói ngụ ý rằng muốn tôi có phản ứng?

Nếu câu trả lời là "Có" cho bất cứ câu hỏi nào trên đây, chúng ta cần cải thiện kỹ năng lắng nghe của mình.

Trở thành người nghe chủ động

Một người nghe chủ động không chỉ chú ý vào lời nói của đối phương, mà còn đặt câu hỏi, đưa ra bình luận, phản ứng bằng lời nói hoặc bằng cử chỉ.

Một cách để cải thiện khả năng lắng nghe là đảm đương vai trò chủ động trong khi lắng nghe. Thay vì chỉ ngồi hoặc đứng để nghe, hãy thực hiện theo những hướng dẫn sau đây:

- Nhìn vào người nói. Sự liên hệ qua ánh mắt là cách thể hiện thái độ quan tâm, nhưng đừng lạm dụng nó. Cũng cần nhìn toàn diện người nói, chứ không chỉ chằm chằm nhìn vào mắt họ.
- Thể hiện sự quan tâm bằng biểu cảm trên gương mặt. Hãy mỉm cười hoặc bày tỏ thái độ quan tâm khi thích hợp.
- Thể hiện chúng ta đang theo dõi câu chuyện bằng cách gật đầu hoặc bằng những cử chỉ khác.
- Hãy đặt câu hỏi về nội dung câu chuyện. Một cách để diễn giải: "*Theo cách tôi hiểu, vấn đề là…*", hoặc đặt câu hỏi riêng cho những chi tiết đó. Cách này không chỉ giúp hiểu được những chi tiết còn chưa rõ, mà còn khiến chúng ta luôn chú ý và bắt kịp câu chuyện.
- Đừng ngắt lời. Khi người nói vừa mới tạm dừng, đó có thể chưa là lúc để chúng ta bắt đầu nói. Hãy chờ một chút.
- Là người nghe đồng cảm. Hãy lắng nghe với trọn con tim cũng như khối óc. Cố gắng cảm nhận cảm xúc của người nói. Hay nói cách khác, hãy đặt mình vào hoàn cảnh của người nói.
- Hãy thiết lập hộp thư thoại để nhận tất cả cuộc gọi điện thoại ngay lập tức. Một trong những tình huống gây xao lãng trong khi đang nói chuyện với ai đó là có tiếng chuông điện thoại. Việc trả lời điện thoại khi đang thảo luận với người khác không chỉ làm gián đoạn luồng suy nghĩ của đôi bên, mà còn thể hiện sự bất lịch sự. Nó gửi tín hiệu cho đối phương rằng họ không quan trọng bằng người gọi điện thoại. Nếu chúng ta đang chờ một cuộc gọi quan trọng, hãy báo cho đối phương biết rằng chúng ta cần trả lời điện thoại và xin lỗi họ vì đã làm gián đoạn câu chuyện.

- Nếu không thể tránh được tiếng chuông điện thoại bàn, hãy tránh xa nó. Chúng ta nên đi tới một phòng họp yên tĩnh. Thậm chí dù có điện thoại trong phòng này, có lẽ nó sẽ không reo bởi vì không ai biết chúng ta đang ở đó.
- Cất đi giấy tờ trên bàn làm việc. Nếu trên bàn làm việc bề bộn giấy tờ, tài liệu, chúng ta có thể bị chúng làm phân tâm và mất tập trung vào cuộc trò chuyện. Nếu đi tới phòng họp riêng biệt, chỉ nên mang theo những tài liệu nào liên quan tới cuộc thảo luận. Nếu phải ngồi tại bàn làm việc, hãy cất các giấy tờ đó vào ngăn kéo và đóng những tài liệu trên màn hình để chúng ta không bị phân tâm. Và dĩ nhiên, chúng ta đừng nhìn vào điện thoại di động của mình trong khi thảo luận.
- Đừng ngồi ở tư thế quá thoải mái. Robert L. kể lại một tình huống gây bối rối cho ông ấy: "*Chuyện xảy ra vài năm trước khi tôi đang bàn về một sự kiện cùng với một giám đốc khác. Theo thói quen, tôi ngồi trên ghế rộng dành cho giám đốc và đặt hai bàn tay sau đầu. Hình như tôi có đong đưa một chút, nhưng thật may, tôi chợt trấn tĩnh nếu không thì đã ngủ quên. Kể từ đó, thay vì ngồi ở tư thế quá thư giãn, tôi cố gắng ngồi ở mép ghế và nghiêng mình tới trước mà không ngả người ra sau. Tư thế này không chỉ giúp tôi hướng gần tới người nói, mà còn giúp tôi chú ý hơn và nhìn vào ánh mắt của họ. Nó cũng cho người kia thấy rằng tôi thật sự nghiêm túc và quan tâm tới toàn bộ câu chuyện. Và do không ở tư thế quá thoải mái, tôi ít có khả năng ngủ gật.*"
- Đừng chuẩn bị lý lẽ phản bác. Có thể chúng ta thấy một vài điểm bất hợp lý và suy nghĩ cách phản bác. Nếu làm như vậy, chúng ta có thể mất tập trung vào câu chuyện, mà đôi khi đây lại là phần thật sự quan trọng. Hãy chú ý vào nội dung câu chuyện xuyên suốt toàn bộ quá trình này.
- Ghi chú. Trong một cuộc thảo luận dài, không thể nào nhớ hết mọi chi tiết. Tuy nhiên, dù sử dụng phương pháp tốc ký, những ghi chú dài làm chúng ta không thể lắng nghe trọn vẹn. Chỉ ghi tóm tắt bằng những từ hoặc nhóm từ quan trọng. Hãy ghi lại những con số hoặc sự kiện cần thiết, chỉ vừa đủ để giúp chúng ta ghi nhớ. Ngay khi cuộc họp vừa chấm dứt, khi vẫn còn nhớ thông tin đó, hãy ghi lại tóm lược nội dung buổi họp.

Khi làm việc với người ta, hãy nhớ rằng bạn không làm việc với con người chỉ có lý trí, mà với những người có cảm xúc.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Những kiểu nói chuyện

Cách thảo luận với người khác, dù là mặt đối mặt một - một hoặc khi nói chuyện với một nhóm, có thể ảnh hưởng tới cách người khác tiếp nhận chúng ta. Chúng ta có thể thuộc kiểu thụ động, hung hăng hoặc quyết đoán.

Một số đặc tính của người thụ động là:

- Họ thường quan tâm tới người khác, nhất là khó khăn riêng của những người này.
- Họ thường bị áp lực, căng thẳng bên trong, mặc dù người khác có thể không nhận ra.
- Họ có khả năng có lòng tự trọng thấp.
- Họ quan tâm tới việc được yêu thích hơn là được tôn trọng.
- Họ khuyến khích người khác thậm chí khi họ gặp bất lợi.
- Họ nhận trách nhiệm hơn là đổ lỗi cho người khác.
- Họ tránh xung đột.
- Khi cần hành động, họ sẽ yêu cầu một cách gián tiếp ở dạng đề nghị hoặc là mong ước.

Ngược với kiểu thụ động là kiểu hung hăng. Người hung hăng có những tính cách sau đây:

- Họ nghĩ quá nhiều về bản thân.
- Họ thường bị áp lực, căng thẳng bên trong.
- Họ thiếu tự trọng, nhưng sẽ không thừa nhận điều đó ngay cả với chính mình.
- Họ thường không được người khác thích hoặc tôn trọng.
- Họ thường làm người khác xuống tinh thần bằng những nhận xét mỉa mai, châm chọc, gây xúc phạm.
- Họ cố gắng điều khiển mọi người và mọi thứ.

- Khi lỗi hoặc thất bại xảy ra, họ đổ lỗi cho người khác và không bao giờ nhận trách nhiệm.
- Họ thích và tìm kiếm sự chạm trán với những người bất đồng quan điểm.
- Nếu ở cương vị điều hành, họ khăng khăng bắt người khác phải theo họ.
- Họ thường dùng lời lẽ lăng mạ những người bất đồng quan điểm.
- Khi cần hành động, họ thường ở dạng chỉ huy hoặc ra lệnh.

Người có kỹ năng truyền đạt thông tin tốt ở giữa hai thái cực nói trên. Họ là người tự tin và quyết đoán.

- Họ bảo vệ quyền lợi của mình nhưng nhạy cảm với người mà họ đang nói chuyện.
- Nếu bị căng thẳng, họ cố gắng xử lý nó và tiếp tục công việc.
- Họ có khả năng tự nhận thức tốt.
- Họ thẳng thắn và chân thật.
- Họ được người khác tôn trọng.
- Họ thể hiện sự đánh giá cao đối với người khác.
- Họ thừa nhận sai lầm và thất bại, đồng thời mong muốn người khác cũng vậy.
- Họ không tìm kiếm sự chạm trán. Nếu người khác bất đồng ý kiến, họ sẽ tìm cách thuyết phục đối phương bằng cách nói chuyện một cách khách quan và không đe dọa.
- Họ luôn sẵn lòng lắng nghe người khác.
- Khi cần hành động, họ nói rõ nên làm gì và cùng với người khác hoàn thành công việc.

Không dễ thay đổi tính cách, nhưng nếu khám phá được mình nói chuyện theo kiểu thụ động hay hung hăng, chúng ta sẽ muốn cải thiện cách nói chuyện sao cho tốt hơn. Chúng ta cần nỗ lực để có cách trao đổi ý kiến một cách quyết đoán và tự tin.

Nói chuyện điện thoại

Mỗi lúc chúng ta cầm điện thoại – dù gọi hoặc nghe – chúng ta đang để lại ấn tượng cho người ở đầu máy bên kia. Thông thường, hình

ảnh duy nhất mà người đó có được về chúng ta và công ty chúng ta sẽ bắt nguồn từ cuộc nói chuyện đầu tiên này.

Khi nói chuyện mặt đối mặt, có nhiều cách để giúp chúng ta gây ấn tượng tốt (hoặc xấu): nét mặt, cử chỉ, sử dụng thêm những công cụ trực quan (khi thuyết trình). Tuy nhiên, qua điện thoại, chúng ta chỉ có một công cụ duy nhất là tiếng nói. Thông thường ta không nghe được chính mình giống như người khác có thể nghe được chúng ta. Do đó, một cách để đánh giá được cách chúng ta nói chuyện là thu âm lại một số cuộc gọi điện thoại và nghe lại. Dĩ nhiên, quan trọng nhất là giọng điệu của mình. Như vừa trình bày, hãy lắng nghe những phần thu âm đó và cố gắng cải thiện giọng điệu nếu nó không tốt. Lưu ý rằng một số người có thói quen nói chuyện quá lớn trên điện thoại di động. Hãy hỏi bạn bè của chúng ta để xem mình có bị thói quen này hay không. Nếu có, cần chú ý điều chỉnh âm lượng của mình khi nói điện thoại, nhất là những cuộc gọi vì công việc.

Thái độ khi nói chuyện

Một trong những điều cần thiết khi nói chuyện với người khác là thái độ thân thiện. Khi nghe lại phần ghi âm những cuộc nói chuyện điện thoại, giọng điệu của chúng ta nghe thân thiện hay cộc lốc, bực mình? Cuộc nói chuyện đó có thể diễn ra lúc không phù hợp nhưng người gọi không biết (hoặc không quan tâm) về điều đó. Chẳng hạn, chúng ta đang căng thẳng vì sếp yêu cầu quá khắt khe, bị áp lực vì cố gắng hoàn thành công việc cho kịp thời hạn, trong phòng ban đang xảy ra chuyện trục trặc… Chúng ta cần rèn luyện một số kỹ năng khi nói chuyện điện thoại. Đó là đừng nhìn vào màn hình máy tính trong suốt cuộc gọi đó. Nếu hoạt động Facebook khi đang nói chuyện điện thoại vì cho rằng mình nên làm nhiều việc một lúc, nhưng trên thực tế, khi làm hai việc cùng lúc, chúng ta bị giảm tập trung.

Nếu đang bực mình về chuyện gì đó, trước khi nhấc máy điện thoại, hãy hít thở sâu, thư giãn cơ thể và đừng nghĩ tới chuyện đó nữa. Hãy bình tĩnh và chú tâm tới ấn tượng chúng ta muốn tạo ra – tức là thái độ quan tâm tới điều người ta đang nói.

Cách nhận cuộc gọi

Hãy nhanh chóng trả lời cuộc gọi tới. Trong công việc, không nên để điện thoại reo quá ba lần trước khi chúng ta nhấc máy. Nếu ở trường hợp khác, chúng ta hãy sử dụng hộp thư thoại, hoặc giữ máy cho cuộc gọi hiện tại và nghe cuộc điện thoại mới hoặc yêu cầu người gọi chờ vài phút, hoặc ghi lại số để gọi lại sau. Nếu định ra ngoài vài phút trở lên, hãy nhờ ai đó bắt máy khi chuông reo hoặc dùng hộp thư thoại sau ba tiếng chuông reo.

Luôn nhanh chóng giới thiệu chúng ta là ai. Thay vì nói "Alô", hãy giới thiệu phòng ban và người nói, chẳng hạn "Phòng Kỹ thuật, Sam Johnson nghe đây". Chúng ta không nên cho rằng người gọi biết chúng ta là ai. Nếu chúng ta không biết người gọi, hãy hỏi tên của họ. Nếu đó là cái tên khó nghe, hãy yêu cầu họ đánh vần và chúng ta ghi lại. Khi trả lời, cần sử dụng tên người gọi. Điều đó chứng minh rằng chúng ta quan tâm tới họ cũng như vấn đề của họ. Nếu không thể trả lời ngay cho người gọi trong vòng vài phút, tốt hơn là nói với họ rằng chúng ta sẽ gọi lại sau, chứ đừng để họ chờ lâu. Nếu họ muốn giữ máy để chờ, thỉnh thoảng quay lại nói với họ để người gọi biết rằng họ không bị bỏ quên.

Trên thực tế, một trong những điều bực mình khi gọi tới công ty nào đó mà người ta nói rằng sẽ chuyển cuộc gọi của chúng ta tới một người khác và sau đó thì đường dây bị… ngắt. Nếu cần chuyển cuộc gọi cho ai đó, hãy luôn báo cho họ biết việc này và cho họ số máy lẻ (extension) hoặc số điện thoại (nếu khác với số của chúng ta). Cũng là ý tưởng hay khi ghi lại số điện thoại của người gọi, để trong trường hợp đường dây bị ngắt, chúng ta có thể gọi lại cho họ.

Hãy trả lời, đáp ứng với không chỉ những câu hỏi trực tiếp, mà còn với sự bất bình dù chưa lộ rõ. Chẳng hạn, Madeline đã mua hàng của một công ty nọ qua phương thức đặt hàng qua đường bưu điện và phát hiện hàng hóa vừa nhận bị hư hỏng. Khi gọi cho công ty này để than phiền, Madeline suýt bực mình khi nhân viên dịch vụ khách hàng nói với cô hãy trả lại hàng thông qua hãng vận chuyển hàng hóa United Parcel Service (UPS). Tuy nhiên, nhân viên này kịp thời quan tâm tới nỗi lo lắng của cô và nhanh chóng nói với Madeline

rằng cô không phải đích thân đi tới công ty UPS mà họ sẽ sắp xếp cho nhân viên UPS tới nhà cô để lấy hàng trả lại. Bằng cách cẩn thận lắng nghe người gọi và giải quyết được nỗi lo lắng của cô ấy, nhân viên dịch vụ khách hàng không chỉ làm khách hàng cảm thấy thoải mái hơn, mà còn tạo niềm tin cho khách hàng đối với công ty bán hàng nói trên.

Cách gọi điện thoại đúng

Việc bắt đầu và kết thúc cuộc nói chuyện điện thoại đều quan trọng. Hãy bắt đầu cuộc gọi với thái độ hoan hỉ để cho thấy chúng ta vui vẻ để nói chuyện người khác và thể hiện rằng chúng ta đánh giá cao việc họ sẵn lòng nói chuyện với chúng ta. Nếu chúng ta không quen người mà mình đang gọi, hãy tự giới thiệu và nói lý do tại sao chúng ta gọi.

"*Chào buổi sáng, bà Samuels. Tôi là Blanche H., phụ trách chiến dịch cho Diane McGrath, người đang ứng cử cho chức chủ tịch hội đồng phụ trách các trường học ở địa phương. Tôi được biết bà là mẹ của những đứa trẻ và tôi hiểu bà quan tâm tới chất lượng giáo dục trong quận này."*

Sau khi trình bày, lắng nghe và trả lời những câu hỏi, hãy kết thúc theo cách tích cực. "*Cảm ơn sự quan tâm của bà. Tôi rất mong được gặp bà tại buổi họp hội đồng vào thứ Ba tới.*"

Hãy lên kế hoạch nói chuyện trước khi nhấc điện thoại. Chúng ta có một số vấn đề cần nói, nên viết ra trước danh sách các vấn đề này. Hãy noi theo kế hoạch khi nói chuyện và cuộc gọi sẽ kết thúc một cách hữu hiệu và ít tốn thời gian hơn so với khi nói ngẫu hứng do không lập ra kế hoạch.

Có vẻ như lời khuyên này có vẻ thừa, nhưng hãy thật sự lắng nghe người khác và căn cứ vào phản ứng của họ, chúng ta điều chỉnh kế hoạch ban đầu của mình. Hãy đặt những câu hỏi và chú ý kỹ càng vào phản ứng của họ. Đây cũng là nguồn thông tin và nó đặc biệt hữu ích khi nói chuyện trên điện thoại bởi vì chúng ta không thể thấy được những dấu hiệu không bằng lời như khi gặp mặt trực tiếp. Hãy

học cách “đọc” được sự thay đổi sắc thái trong giọng điệu. Hãy nghiên cứu tác dụng của thông điệp chúng ta muốn gửi từ thái độ của người nghe.

Nói chuyện phiếm

Không có gì tầm thường bằng nói chuyện tầm phào hay tán gẫu. Tuy vậy, kiểu nói chuyện ngoài công việc này lại có tiềm năng xây dựng mối quan hệ và trở thành nền tảng cho những mối quan hệ đang diễn ra.

Muốn trở thành người nói chuyện tầm phào khéo léo, không cần phải có kiến thức thấu đáo, sâu sắc về những sự kiện hiện tại. Nó chỉ đơn thuần đòi hỏi khả năng tập trung người khác vào chủ đề yêu thích của họ và đưa ra những câu hỏi mà họ quan tâm. Ngay cả nói về thời tiết cũng có thể giúp thư giãn. Nói chuyện tầm phào một chút trước cuộc thảo luận về công việc là cách xây dựng mối quan hệ tốt.

Quan sát ngôn ngữ cơ thể

Tất cả chúng ta truyền đạt thông tin không chỉ bằng lời nói. Trên thực tế, lời nói thường được bổ sung bằng cách sử dụng cơ thể, nét mặt, điệu bộ, thậm chí cách chúng ta ngồi hoặc đứng cũng đều có ý nghĩa. Không hữu ích hay sao nếu chúng ta có thể mua một cuốn từ điển về ngôn ngữ cơ thể để tra cứu một cử chỉ hay cách diễn đạt có ý nghĩa là gì? Khi đó, chúng ta có thể hiểu người ta thật sự đang muốn nói gì.

Cho tới nay, có một số người cố gắng viết những “cuốn từ điển” như vậy. Họ liệt kê nhiều “tín hiệu” khác nhau và xác định ý nghĩa của chúng. Chẳng hạn, một người đưa tay chống cằm. Điều đó có ý nghĩa gì? Anh ta đang suy nghĩ về một vấn đề. Thật vậy, anh ta có thể đang nghiền ngẫm vấn đề, nhưng cũng có thể sáng nay anh ta chưa cạo râu nên cằm… ngứa ngáy.

Một người đang ngồi bên kia với điệu bộ khoanh tay. Một số “chuyên gia” có thể cho rằng anh ấy đang thu mình lại và không muốn tiếp xúc với người khác. Không phải vậy! Hãy nhìn vào những

người trong một lớp học, buổi thuyết trình hoặc buổi trình diễn nghệ thuật, chúng ta cũng thấy có một số người đang khoanh tay. Không lẽ họ đang từ chối… giảng viên hoặc diễn viên hay sao? Thật ra, đó cũng là một kiểu ngồi nếu chúng ta đang cảm thấy lạnh, cử chỉ khoanh tay này giúp chúng ta cảm thấy ấm hơn. Mặt khác, trong cuộc trò chuyện, nếu đối phương bất ngờ khoanh tay, điều đó có thể cho thấy họ đang bất đồng ý kiến với chúng ta.

Không có ngôn ngữ cơ thể chung

Mặc dù không có ngôn ngữ cơ thể chung nhất, điều này không có nghĩa là người ta không thể hiểu được nó. Mỗi người trong chúng ta đều có cách bày tỏ cảm xúc và ý tưởng khác nhau thông qua ngôn ngữ cơ thể. Tại sao lại như vậy? Ngôn ngữ cơ thể chủ yếu là sự phỏng theo. Chúng ta có khuynh hướng bắt chước người khác và thường là bắt nguồn từ cha mẹ. Ngoài ra, ngôn ngữ cơ thể có quan hệ mật thiết với đặc tính dân tộc.

Chẳng hạn, hai bé trai sinh ra ở Detroit, Michigan (Mỹ) nhưng cha mẹ chúng nhập cư tới xứ sở này từ hai quốc gia khác nhau. Một gia đình đến từ một nước có truyền thống khoa tay múa chân khi nói chuyện. Họ không thể nói chuyện mà không sử dụng bàn tay để ra hiệu. Và gia đình kia đến từ quốc gia ít sử dụng ngôn ngữ cơ thể, ngoại trừ trường hợp bộc lộ cảm xúc cao độ. Hai cậu bé lần đầu gặp nhau ở trường trung học. Cậu bé thứ nhất đang kể một câu chuyện theo cách bình thường, tức là diễn tả hai tay một cách cuồng nhiệt. Cậu bé thứ hai nghĩ: “*Trời đất, nó rất hào hứng về chuyện này đây!*”, và đáp lại theo cách bình thản như thông thường. Nhưng cậu bé thứ nhất lại nghĩ: “*Nó chẳng quan tâm chút nào tới câu chuyện mình kể!*”

Tương tự như vậy, điệu bộ trong ngôn ngữ cơ thể có thể bắt nguồn từ thói quen của gia đình. Khi bất cứ ai nói chuyện với một thành viên trong gia đình của Chelsea, họ đều được đáp lại bằng những cái gật đầu thường xuyên. Trên thực tế, hầu hết chúng ta đều hiểu người nào đó gật đầu tức là họ đồng tình với chúng ta. Nhưng khi được hỏi về vấn đề này, Chelsea giải thích rằng đối với gia đình

mình, cử chỉ gật đầu khi có người khác đang nói nhằm bày tỏ mình đang… chú ý lắng nghe.

Hãy nghiên cứu cử chỉ của mỗi người

Nếu như ngôn ngữ cơ thể là quan trọng trong việc giao tiếp, thì có cách nào để chúng ta học nó không? Trên thực tế, không có cách nào hiểu được chính xác 100% ngôn ngữ cơ thể. Nhưng chúng ta có thể hiểu được cử chỉ và phản ứng không bằng lời khi đã quen thuộc với người nào đó. Khi thường xuyên tiếp xúc với ai và bằng cách cẩn thận quan sát, chúng ta có thể học được ngôn ngữ cơ thể của họ. Chẳng hạn, nếu để ý, chúng ta sẽ thấy khi đồng ý, Claudia có khuynh hướng nghiêng người về phía trước, còn Paul thì sẽ nghiêng đầu sang phải.
Và như vừa nêu ở trên, chúng ta thấy Chelsea cứ gật đầu bất chấp chúng ta nói gì, nhưng khi không hiểu điều nào đó, cô ấy có cái nhìn lúng túng trên gương mặt dù vẫn đang… gật đầu.

Bằng cách cẩn thận chú ý cử chỉ của mỗi người, chúng ta sẽ có thể hiểu được điệu bộ của họ. Sau một thời gian, chúng ta có thể thấy rằng với những người này, một số cử chỉ hoặc điệu bộ diễn tả thường được sử dụng hơn ở những người khác. Từ đó, chúng ta có thể suy rộng ra khi tiếp xúc với những người mới. Tuy nhiên, chúng ta phải cẩn thận và đừng tin tưởng tuyệt đối đối với cách hiểu của mình cho tới khi chúng ta thật sự hiểu họ.

Khi ngôn ngữ cơ thể dường như mâu thuẫn hay ngược lại với lời nói hoặc khi không chắc chắn tín hiệu phát ra có nghĩa là gì, chúng ta hãy hỏi lại. Đừng ngần ngại hỏi đối phương khi có bất cứ điều gì chưa rõ ràng. Khi đó, chúng ta có thể vượt qua những nghi ngờ do cử chỉ gây ra nhằm có thể hiểu rõ ý nghĩa của nó.

Ngôn ngữ cơ thể là công cụ rất mạnh. Chúng ta diễn tả điệu bộ, cử chỉ trước khi nói và rõ ràng, 80% điều bạn hiểu trong cuộc nói chuyện là bắt nguồn từ ngôn ngữ cơ thể, mà không phải lời nói.

Deborah Bull, vũ công và tác giả

Danh sách những việc cần làm

Để đánh giá mức độ chúng ta áp dụng lời khuyên trong chương này, hãy xem lại những cuộc trò chuyện gần đây, dù là nói chuyện trực tiếp hoặc qua điện thoại. Có phải chúng ta đã:

- Mỉm cười? Thậm chí trên điện thoại, nụ cười được phản ánh qua giọng nói và thái độ của chúng ta.
- Nếu thích hợp, hãy nói chuyện phiếm để làm dịu bầu không khí?
- Nhớ và gọi tên người khác?
- Quan tâm tới người khác bằng cách quan sát tính cách, giá trị hoặc thành tựu của họ?
- Tìm hiểu những điểm tương đồng?
- Thể hiện sự tôn trọng thời gian của người khác?
- Hiểu sự nhạy cảm của vấn đề đa dạng về văn hóa và tránh những đề tài gây tranh cãi?
- Mong muốn thật sự tìm hiểu về người khác bằng cách cẩn thận đặt những câu hỏi?
- Thật sự lắng nghe và chú ý vào điều người khác đang nói?
- Hỏi mình có thể giúp họ như thế nào?
- Nói về những đề tài là mối quan tâm của người khác?
- Nói về mối quan tâm mà hiện tại họ có thể chưa để ý tới?
- Thành thật khen ngợi người khác với lý do cụ thể trong khi nói chuyện?

Tóm tắt

Khi nói chuyện nên:

- Chuẩn bị trước. Người có tài nói chuyện biết lắng nghe và có khả năng tạo hứng khởi cho buổi trò chuyện. Hãy rèn luyện kỹ năng nói chuyện bằng cách theo dõi những khuynh hướng và sự kiện đang diễn ra trên thực tế.
- Hãy ghi nhớ tên của người mà chúng ta đang nói chuyện và sử dụng nó trong cuộc trò chuyện này.
- Nhìn vào mắt. Nhìn trực tiếp vào người khác cho thấy chúng ta đang lắng nghe họ. Nhưng đừng nhìn chằm chằm vào mắt họ.

Hãy đảo mắt để chúng ta có thể quan sát toàn bộ gương mặt của họ.

- Hãy nói chuyện rõ ràng và mạch lạc. Nếu thường xuyên được yêu cầu lặp lại hoặc nói lớn hơn, có lẽ chúng ta đã không nói rõ ràng. Hãy ghi âm và lắng nghe cuộc nói chuyện của mình để biết được chúng ta có dễ dàng nghe và hiểu khi đang nói hay không.
- Hãy sử dụng ngôn ngữ và kiểu tư duy quen thuộc đối với người nghe. Khi nói chuyện, chúng ta cảm thấy thoải mái với những ai nói và suy nghĩ giống mình.
- Hãy nói theo kiểu ngôn ngữ của người mà chúng ta đang nói chuyện. Việc sử dụng từ ngữ và giọng điệu để trao đổi ý kiến với cộng sự hoàn toàn khác với khi nói chuyện với các thiếu niên trên đường phố.
- Hãy bám vào chủ đề. Trên thực tế, có những người nhảy vào câu chuyện của chúng ta rồi chuyển hướng sự chú ý tới chính họ hoặc tới đề tài họ biết nhiều hơn.
- Biết được khi nào cần nói và khi nào cần lắng nghe. Cuộc nói chuyện là sự cho và nhận. Mỗi người tham gia đều cần nói và cần lắng nghe. Không ai có thể độc thoại hay thao thao bất tuyệt.
- Bày tỏ sự quan tâm tới nội dung câu chuyện. Hãy thể hiện bằng cái gật đầu, đưa ra câu bình luận hoặc câu hỏi khi thích hợp.
- Hãy đặt những câu hỏi mở để kích thích việc trao đổi ý kiến – tức là những câu hỏi đòi hỏi nhiều hơn loại câu hỏi chỉ đơn giản trả lời là “Có” hoặc “Không”.

Khi nói chuyện không nên:

- Nói quá nhanh hoặc quá chậm. Chúng ta từng gặp những người nói quá nhanh tới nỗi chúng ta không theo kịp hoặc nói quá chậm tới mức vào lúc họ ngưng nói, chúng ta đã quên mất ý ban đầu là gì.
- Nói lầm bầm hoặc nuốt chữ.
- Nói quá nhẹ hoặc quá lớn. Điều chỉnh âm lượng phù hợp với khoảng cách từ chúng ta tới người nghe.

- Độc thoại trong cuộc trò chuyện. Hãy để người khác có cơ hội để nói.
- Khoe khoang hoặc khoác lác. Một buổi nói chuyện nên là sự trao đổi ý kiến và suy nghĩ – đừng vị kỷ.
- Chất vấn người khác. Nên đặt câu hỏi theo cách thân thiện và không hung hăng. Dùng câu hỏi mở để người khác có thể bày tỏ ý kiến một cách thoải mái.
- Ngắt lời. Hãy để đối phương hoàn tất phần bình luận của họ trước khi chúng ta bày tỏ ý kiến.
- Nói chuyện riêng với một người khác. Nói chuyện riêng trong khi có người đang nói không những là bất lịch sự, mà chúng ta còn bỏ lỡ chi tiết của câu chuyện.
- Không muốn nghe người khác nói. Sự cởi mở là điều cần thiết nếu chúng ta muốn hiểu quan điểm của đối phương.

Để trở thành người nghe hữu hiệu:

- Lắng nghe một cách cảm thông. Cố gắng cảm nhận điều mà người khác cảm nhận khi họ nói chuyện.
- Hãy tập trung. Cần tắt điện thoại và đừng để giấy tờ không phù hợp đối với buổi nói chuyện ở trước mặt chúng ta.
- Hãy bảo đảm chúng ta hiểu nội dung đang nói bằng cách lặp lại điều đã nghe. Hãy làm rõ những gì còn chưa chắc chắn sau khi người khác nói xong.
- Thành thật cố gắng nhìn sự việc từ quan điểm của người khác.
- Đừng vội kết luận hoặc giả định. Hãy giữ thái độ cởi mở và chấp nhận.
- Thể hiện sự quan tâm bằng biểu cảm trên gương mặt. Hãy mỉm cười hoặc bày tỏ sự quan tâm khi thích hợp.
- Thể hiện chúng ta đang theo dõi cuộc nói chuyện bằng cách gật đầu hoặc những cử chỉ khác.
- Hãy đặt câu hỏi về nội dung câu chuyện. Một cách để diễn giải: "*Theo cách tôi hiểu, vấn đề là…*", hoặc đặt câu hỏi riêng cho những chi tiết nào đó. Cách này không chỉ giúp chúng ta hiểu những chi tiết nào còn chưa rõ, mà còn khiến chúng ta luôn chú ý và bắt kịp câu chuyện.

- Đừng ngắt lời. Khi người nói vừa mới tạm dừng, đó có thể chưa là lúc để chúng ta bắt đầu nói. Hãy chờ cho tới khi người khác ngừng nói.
- Hãy quan sát điệu bộ, cử chỉ của người nói.

Bước 5DIỄN THUYẾT VỚI SỰ TỰ TIN VÀ THUYẾT PHỤC

Khảo sát cho thấy việc diễn thuyết đứng ở hàng đầu trong danh sách những nỗi lo lắng của mọi người. Thật may mắn, đây là nỗi lo lắng dễ vượt qua.

Cấu trúc bài diễn thuyết

Bài diễn thuyết mang tính đổi mới sẽ làm người theo dõi ngạc nhiên, nhưng cách tốt nhất là hãy dành sự mới lạ cho chủ đề. Để bảo đảm bài diễn thuyết thành công, khi lập dàn bài, hãy bám theo cấu trúc truyền thống.

Mở đầu: Giới thiệu về chủ đề

Trong phần mở đầu, chúng ta giới thiệu về chủ đề. Phần này cần ngắn gọn và rõ ràng. Không nên để lại thắc mắc trong tâm trí người theo dõi về chủ đề của bài diễn thuyết. Điều này đặc biệt đúng khi phần diễn thuyết này là một phần trong chuỗi các phần trình bày khác nhau, chẳng hạn trong buổi họp nhân viên hoặc buổi huấn luyện kéo dài cả ngày.

Nêu được thông điệp chính hay kết quả mong đợi ở cuối cùng

Phần này nên cung cấp cho người theo dõi bức tranh rõ ràng về thông điệp chính của bài diễn thuyết. Nó cần đơn giản, trực tiếp và cho người tham dự biết chúng ta sẽ đi tới đâu. Phần này nên trả lời được câu hỏi trong đầu người theo dõi: "*Tại sao tôi phải theo dõi phần trình bày này?*"

Trình bày những luận điểm

Chúng ta nên bám theo thông điệp chính bằng cách đưa ra những luận điểm bằng những từ ngữ dễ hiểu, rõ ràng. Nói chung, càng

ngắn gọn, súc tích bao nhiêu, việc trình bày những luận điểm càng tốt bấy nhiêu. Để nhấn mạnh thông điệp chính của bài diễn thuyết, chúng ta nhắc lại một cách ngắn gọn thông điệp chính hoặc kết quả mong đợi ở cuối cùng. Điều này giúp người tham dự nhớ lâu hơn sau khi bài diễn thuyết kết thúc.

Trong quá trình trình bày, chúng ta cần đưa ra những dẫn chứng nhằm chứng minh cho lý lẽ mà chúng ta đưa ra. Có nhiều loại dẫn chứng khác nhau. Chúng ta có thể nghĩ về dẫn chứng này giống như chứng cớ mà luật sư sử dụng ở phiên tòa trên phim ảnh, trên tivi, hoặc trong thực tế. Các loại dẫn chứng bao gồm:

- Tương tự: Chúng ta so sánh chủ đề của mình với sự việc mà tất cả người theo dõi có thể hiểu được.
- Chứng thực: Là phát biểu của những người đã quen thuộc, thành thạo với lĩnh vực đó.
- Chứng minh: Chúng ta cho người theo dõi thấy điều gì đã xảy ra hoặc có thể xảy ra như thế nào – Bạn có nhớ nhân vật Atticus Finch đã ném trái bóng cho Tom Robinson trong *Giết con chim nhại* không?
- Ví dụ: Là những câu chuyện thực tế liên quan tới chủ đề làm cho đề tài trở nên sống động hơn với người theo dõi.
- Trực quan: Giải thích thông tin mà chúng ta muốn truyền tải ở dạng mà người theo dõi dễ hiểu, dễ tiếp thu.
- Sự kiện: Là những sự kiện, sự việc nhằm cung cấp thêm dẫn chứng.
- Thống kê: Các dữ liệu, con số thống kê nhằm chứng minh cho lý lẽ của chúng ta.

Kết thúc

Nhắc lại thông điệp chính. Hãy lập lại yêu cầu chúng ta muốn ở người tham dự:

- Có hành động cụ thể về việc gì đó.
- Áp dụng một kỹ thuật mới.
- Chuẩn bị một kế hoạch để thực thi những điểm vừa được thảo luận.

- Huấn luyện cho thuộc cấp của họ về những vấn đề vừa được đề cập.
- Có hành động thích hợp khác.

Bằng cách tóm tắt những điểm chính, chúng ta giúp cho người theo dõi có được thông tin rõ ràng và dễ nhớ. Nếu có chuyển sang phần hỏi và đáp, hãy tóm tắt nội dung trước phần này. Cuối cùng, khi kết thúc, hãy cảm ơn người tham dự vì họ đã chú ý và nhiệt tình theo dõi.

Ngoài ra, bài diễn thuyết sẽ càng thú vị và lôi cuốn hơn khi chúng ta sử dụng những phương tiện trực quan để củng cố cho lý lẽ của mình. Hãy biến dữ liệu thành biểu đồ hoặc đồ thị để vấn đề trở nên dể hiểu và dễ tiếp nhận hơn. Các sơ đồ và hình ảnh cũng có tác dụng lôi kéo sự chú ý của người theo dõi. Hãy cân nhắc việc cung cấp thêm tài liệu sau phần trình bày nhằm tạo tiện lợi cho người tham dự.

Bảng giấy rời (flip chart) hoặc bảng viết (chalkboard) là những phương tiện trực quan giúp việc truyền đạt thông tin dễ dàng hơn. Bằng cách minh họa thêm cho đề tài được thảo luận, vấn đề đang được trình bày trở nên rõ ràng, hữu hiệu hơn. Trên thực tế, người ta có khuynh hướng tiếp thu nhanh và nhớ lâu hơn một chủ đề được trình bày bằng những hình ảnh trực quan.

Một trong những giáo sư được quý mến tại Trường Báo chí thuộc Đại học Syracuse, Mỹ, cũng đồng thời là một họa sĩ. Khi giảng bài, ông đã vẽ những bức tranh và biếm họa. Các cộng sự của ông đã không đồng tình với cách làm này và coi đó là… nghiệp dư. Họ nói: “*Ông ta chỉ làm cho lớp học vui lên, chứ không phải là giảng dạy đúng nghĩa.*” Thật vậy, sinh viên của ông thấy việc này rất vui nhộn, nhưng trên thực tế, họ đã hấp thu nhiều thông tin hơn so với cách giảng dạy thông thường. Và qua nhiều năm sau đó, họ vẫn còn nhớ tới bài giảng của vị giáo sư đặc biệt này.

Có nhiều dạng truyền đạt thông tin một cách trực quan. Trong số đó là:

- Đồ thị.
- Biểu đồ.
- Hình ảnh.
- Sơ đồ.
- Tài liệu cung cấp thêm.
- Mô hình.
- Video.

Tùy vào loại trực quan và số lượng người tham dự, chúng ta sẽ chọn công cụ thích hợp. Với các nhóm người tham dự nhỏ, đồ thị, biểu đồ, sơ đồ… có thể được trình bày trên tường trong phòng hoặc đặt trên giá vẽ. Các video cũng có thể được chiếu trên màn hình tivi nhỏ hoặc sử dụng phần mềm PowerPoint trên máy tính để bàn hoặc xách tay. Cũng có thể sử dụng bảng viết khi thích hợp.

Với số lượng người tham dự đông hơn, đồ thị, biểu đồ, hình ảnh và các tài liệu liên quan có thể được thể hiện trong file PowerPoint. Video và file PowerPoint có thể được chiếu lên màn hình lớn. Các bảng thống kê và biểu đồ biểu diễn nhiều số liệu nên được trình bày trong tài liệu cung cấp thêm.

Phương tiện trực quan cũng có thể được sử dụng để truyền đạt thông tin theo tiến trình. Chẳng hạn, khi huấn luyện cho nhân viên để xử lý các yêu cầu bảo hiểm, Joan nhận thấy rằng quá trình này sẽ dễ hiểu hơn nhiều nếu cô vẽ lưu đồ để mô tả. Ở mỗi giai đoạn, Joan phác thảo bằng những khung hình chữ nhật cho mỗi bước và dùng các mũi tên để cho thấy tiến trình đi từ bước này sang bước kia.

Trong một ví dụ khác về quản lý kho bãi, Steve cũng nhận thấy khó truyền đạt đầy đủ cho người khác cách thực hiện công việc. Trừ phi đích thân dẫn nhân viên từ nơi này sang nơi khác trong khu vực kho bãi, họ sẽ cảm thấy khó hiểu với những điều lý thuyết do anh trình bày. Tuy nhiên, nếu cho nhân viên khảo sát tại thực địa thì mất rất nhiều thời gian. Để đơn giản hóa phần huấn luyện, Steve đã thiết kế một mô hình gồm các kho hàng và nhờ đó, anh có thể dễ dàng định hướng cho nhân viên khi hướng dẫn họ về công việc sẽ làm.

Để phần trình bày mang tính thuyết phục

Có lẽ phần nói chuyện của chúng ta nhằm để thuyết phục người nghe làm điều gì đó và muốn họ ra về với niềm tin mạnh mẽ. Để làm như vậy, chúng ta cần bổ sung ba thành phần sau đây nhằm cho bài diễn thuyết thêm sôi nổi và mạnh mẽ hơn:

1. Sự việc đã xảy ra: Khi trình bày, chúng ta nên nêu sự việc hoặc câu chuyện đã xảy ra để minh họa cho luận điểm mà chúng ta muốn người theo dõi chú ý.

Sự việc này là kinh nghiệm bản thân mà chúng ta rút ra bài học từ đó. Nó lập tức gây nên sự chú ý của người tham dự và làm phần trình bày hấp dẫn hơn.

2. Hành động: Nêu rõ hành động mà chúng ta muốn người tham dự thực hiện.

Đó có thể là để mua sản phẩm của chúng ta, từ bỏ hút thuốc lá, viết thư cho nghị sĩ, hoặc suy nghĩ thêm về đề tài đã trình bày… Khi áp dụng cách thức này, cần nêu rõ hành động và lợi ích một cách ngắn gọn, rõ ràng và cụ thể. Hãy nhớ rằng từng luận điểm đều có hành động mà chúng ta muốn người nghe thực hiện và các bước hành động càng cụ thể thì càng tốt. Nên cho thấy một hành động kèm theo đó là một lợi ích cụ thể.

3. Lợi ích: Cho thấy hành động trên sẽ có lợi cho người theo dõi như thế nào.

Đây là lợi ích mà người nghe sẽ nhận được khi thực hiện hành động. Chẳng hạn: “*Bằng cách sử dụng thành phần này, chúng ta sẽ giảm được thời gian và chi phí trong việc sản xuất (nêu tên sản phẩm).*” Một ví dụ khác là: “*Từ bỏ thuốc lá sẽ không những làm chúng ta khỏe mạnh hơn và sống thọ hơn, mà còn giúp thân nhân tránh bị nguy hiểm của việc hút thuốc gián tiếp.*”

Lợi thể của phương pháp này

Khả năng truyền cảm hứng để thuyết phục người khác hành động hoặc chấp nhận một quan niệm nào đó phụ thuộc chủ yếu vào khả năng truyền đạt thông tin xét trên quan điểm của người nghe. Ở đầu phần trình bày, chúng ta cần tạo niềm tin ở người nghe và cũng cần nhanh chóng thu hút được sự chú ý ở họ. Khi dẫn chứng bằng sự việc đã xảy ra, chúng ta đưa ra chứng cớ rõ ràng, khách quan để thuyết phục người nghe nhằm cho họ thấy được vấn đề ở góc độ luận lý.

Khi chuẩn bị cho phần trình bày, chúng ta nên tâm niệm trong đầu về hành động mình muốn người nghe thực hiện và tìm kiếm ví dụ hoặc sự việc đã xảy ra. Đây sẽ là dẫn chứng nhằm tạo sự chú ý và thuyết phục người nghe hành động.

Để phần trình bày hấp dẫn, chúng ta cần nghiên cứu thật nhiều thông tin. Một diễn giả xuất sắc nên nghiên cứu, tìm hiểu để có được khối lượng kiến thức gấp mười lần so với nội dung sẽ được trình bày. Chúng ta cần có nhiều dẫn chứng để chứng minh cho các luận điểm. Cuối cùng là cần chuẩn bị tốt cho phần kết thúc. Cách kết thúc hợp lý cũng giúp thúc đẩy người nghe hành động. Kết thúc phần trình bày bằng cách nêu ra các lợi ích – đứng trên quan điểm của người nghe –
sẽ tạo nên kết quả đầy triển vọng.

Diễn giả nói về những kinh nghiệm rút ra từ cuộc sống của họ sẽ luôn thu hút sự chú ý của khán thính giả.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Để quá trình chuẩn bị và việc trình bày được tốt đẹp

Dưới đây là bảy nguyên tắc rất hữu ích giúp cho quá trình chuẩn bị và trình bày tốt đẹp:

1. Chúng ta được yêu cầu trình bày các đề tài khác nhau trước những đối tượng khác nhau. Chẳng hạn, trình bày trước lớp của các học sinh, trước một buổi họp của một tổ chức ở cộng đồng, hoặc trước một nhóm người khác… Nếu là người kỹ tính, thì tốt

nhất là nên nói về những đề tài nào mà chúng ta hiểu rõ về chúng. Hãy trình bày đề tài nào tạo hứng thú cho chúng ta và vấn đề mình thật sự mong muốn truyền đạt tới người nghe. Khi đó, sự nhiệt tình của chúng ta sẽ truyền cảm hứng tới người nghe.

2. Nếu phần trình bày dài và chúng ta lo ngại rằng mình sẽ quên ý, hãy viết ra các ý chính và thỉnh thoảng nhìn vào đó.

3. Đừng viết ra trọn vẹn và chi tiết bài nói chuyện. Khi làm như vậy, chúng ta thường phải dùng văn viết vốn cầu kỳ, trau chuốt, thay cho kiểu văn nói đơn giản, nhẹ nhàng hơn. Và khi đứng trình bày, chúng ta lại phải cố gắng nhớ chi tiết những gì mình đã viết. Điều này làm cho phần trình bày mất đi tính tự nhiên và sắc sảo.

4. Đừng học thuộc lòng bài nói chuyện từng chữ một. Nếu học kiểu như vậy, chúng ta sẽ bị lúng túng khi chẳng may mình quên một vài chữ nào đó. Ngoài ra, bài nói chuyện kiểu học thuộc lòng sẽ đều đều, giống như phát ra từ băng ghi âm, nên kém hấp dẫn. Để thu hút người nghe, cần thay đổi giọng điệu, nhịp độ, sắc thái của lời nói tùy tình huống.

5. Như đã trình bày ở trên, cần cung cấp nhiều dẫn chứng và ví dụ. Một cách đơn giản để tạo hứng thú cho người nghe là nêu ra những câu chuyện của một nhân vật nổi tiếng nào đó hoặc câu chuyện của chúng ta để minh họa cho luận điểm của mình. Cần nêu các ví dụ này sao cho thật cụ thể, sinh động.

6. Cần có tầm hiểu biết thật sâu rộng về đề tài trình bày. Chúng ta cần khối lượng kiến thức gấp mười lần so với nội dung sẽ được trình bày.

7. Diễn tập phần nói chuyện trước bạn bè. Không nhất thiết là cần… buổi tổng duyệt giống như thật, nhưng chúng ta nên cố gắng trình bày những điểm sẽ nói ra để có thể nhận được phản ứng của họ. Điều này giúp chúng ta tìm hiểu xem lời nói đùa của mình có làm người khác cười hay không và điểm nào thu hút sự chú ý của người nghe. “Khán giả” bạn bè này sẽ giúp chúng ta thấy được phản ứng

của người nghe, mà điều đó không thể nào có được nếu chúng ta diễn tập trước gương.

Sử dụng ngôn ngữ cơ thể khi nói chuyện

Để có thể truyền đạt thông tin hữu hiệu, chúng ta không chỉ dùng lời nói, mà còn sử dụng cử chỉ, điệu bộ nhằm tạo nên không khí náo nhiệt và sôi nổi. Hay nói cách khác, cần tận dụng toàn bộ cơ thể. Cử chỉ tự nhiên và thoải mái là rất cần thiết bởi vì hai lý do.

Thứ nhất, nó kích thích và tạo hứng khởi cho chính người trình bày. Việc diễn tả bằng cử chỉ giúp chúng ta tỉnh táo, thả lỏng và thư giãn. Khi trình bày cùng với điệu bộ, chúng ta không bị gò bó về mặt cơ thể, tinh thần và cảm xúc.

Thứ hai, cử chỉ cũng tác động đáng kể tới người nghe, thậm chí là tạo ấn tượng sâu sắc tới họ. Hãy nghĩ về một số diễn giả xuất sắc. Trong hầu hết trường hợp, cử chỉ tự nhiên giúp họ trình bày một cách thoải mái, hiệu quả và giúp thông điệp trở nên hấp dẫn hơn.

Kết nối với người nghe

Diễn giả chuyên nghiệp luôn nghiên cứu đối tượng khán thính giả của mình trước khi lên kế hoạch trình bày. Một trong những thách thức đối với diễn giả thành công là bảo đảm chúng ta không trình bày cao hơn hoặc thấp hơn trình độ và chuyên môn của người theo dõi. Trên thực tế, trong một số trường hợp, mức độ kinh nghiệm của họ rất khác nhau nên khiến việc trình bày của chúng ta thậm chí khó khăn hơn.

Tìm hiểu đối tượng tham dự

Khi lên kế hoạch diễn thuyết, chúng ta nên cố gắng tối đa để tìm hiểu càng nhiều càng tốt về mức độ hiểu biết của người tham dự đối với đề tài được trình bày. Đừng cho rằng người theo dõi đã quen với những biệt ngữ, từ viết tắt hoặc tiếng lóng trong ngành nghề hoặc lĩnh vực của chúng ta. Khi trình bày, cần một chút thời gian để định nghĩa hay giải thích ngắn gọn các thuật ngữ. Và nếu chúng ta

sử dụng những từ thật sự, tức là không phải từ viết tắt, cần bảo đảm rằng người tham dự sẽ hiểu được chúng.

Cần nhớ rằng trừ phi chúng ta đang tiến hành buổi huấn luyện cần những hướng dẫn chi tiết, nói chung, người tham dự không cần tất cả sự kiện và số liệu chung chung, mà chúng cần vừa phải và thích hợp để không làm họ bị rối. Thách thức ở đây là tìm cách nào tập trung vào trọng tâm của vấn đề, cung cấp cho họ vừa đủ thông tin, không nhiều không ít, và vừa vặn với thời lượng cho phép.

Khi chuẩn bị bài diễn thuyết, chúng ta nên trả lời những câu hỏi sau đây để tìm hiểu mức độ hiểu biết của người tham dự đối với đề tài được trình bày.

- Họ hiểu biết về đề tài ở mức độ nào?
- Chẳng hạn, tôi sắp trình bày cho các kỹ sư hoặc người sử dụng, hoặc cả hai?
- Tôi có cần giới thiệu lại kiến thức cơ bản của phần trình bày để người tham dự tiện theo dõi, hoặc họ đã có kiến thức về nó rồi?
- Trình độ hoặc kinh nghiệm trước đây của người tham dự đối với đề tài là gì?
- Đề tài này là vấn đề họ đang tiếp xúc hàng ngày hay hàng tuần, hoặc nó hoàn toàn mới đối với họ?
- Nếu đã có kinh nghiệm đối với đề tài này, thì họ quan tâm tới những vấn đề hoặc sự việc nào từng phát sinh trong quá khứ?
- Chúng ta có lý do nào để tin rằng người tham dự có cảm giác mạnh với đề tài sắp trình bày?
- Nếu vậy, họ sẽ có thái độ như thế nào?
- Với đối tượng tham dự quan tâm tới đề tài như vậy, có thể phát sinh vấn đề hoặc vấp phải sự chỉ trích nào?
- Những lời phê bình nào có thể mang thành kiến cá nhân hoặc phản bác đối với phần trình bày của mình?
- Người theo dõi có cần mình trình bày tất cả chi tiết hoặc họ chỉ cần phần tóm lược của đề tài là đủ?
- Đề tài sẽ tác động vào người tham dự tới mức nào? Chúng ta sẽ yêu cầu họ thay đổi điều họ đang làm nhiều hay ít?

- Có phải những vấn đề liên quan tới chính sách hoặc pháp luật trong phần trình bày cần có thông tin chi tiết hơn cho người tham dự?

12 cách làm thu hút người nghe

Nhằm hấp dẫn người tham dự, chúng ta cần khiến họ yêu thích chúng ta. Sau đây là 12 nguyên tắc đã được kiểm chứng để thu hút người nghe.

1. Hãy xem như niềm vinh dự khi được người nghe đặt câu hỏi. Bất chấp số lượng và loại đối tượng theo dõi, khi họ đặt câu hỏi, điều đó chứng tỏ họ quan tâm tới phần trình bày và đây là dịp chúng ta nhắm vào một người theo dõi cụ thể. Việc nhận thức được vinh dự này là một cách giúp người nghe yêu thích chúng ta.

2. Thành thật đánh giá cao người nghe. Đừng bao giờ nói trước bất cứ nhóm khán thính giả nào mà không tìm hiểu về họ. Sau đó, hãy dành vài giây để nêu ra một số phẩm chất tốt đẹp hoặc đặc biệt của người theo dõi khiến chúng ta cảm thấy hãnh diện khi có dịp trình bày trước họ.

3. Khi có thể, hãy nhắc tới tên một số người theo dõi. Điều đó chứng tỏ chúng ta quan tâm và nhớ tới họ. Do đó, *khi có thể*, hãy nhắc tới tên họ. Hãy chú ý rằng khi trình bày trong một buổi họp tại địa phương, các chính trị gia thường nhắc tới tên của những quan chức địa phương đang có mặt tại đó.

4. Hãy khiêm nhường. Sự khiêm tốn truyền cảm hứng cho sự tin tưởng và thiện chí. Chẳng hạn, Abraham Lincoln là bậc thầy về tính khiêm tốn. Một đêm nọ vào năm 1858, tại cuộc tranh luận giữa Lincoln và Douglas, ban nhạc kèn đồng đã trình diễn một dạ khúc cho Lincoln. Khi ông bước tới cổng khách sạn trong ánh sáng lờ mờ để nói chuyện với ban nhạc, một người đã cầm lồng đèn tới để đám đông có thể thấy được gương mặt vốn không điển trai của Lincoln. Ông nói: "*Những người bạn của tôi ơi, càng ít thấy tôi bao nhiêu, các bạn sẽ thích tôi nhiều hơn.*" Lincoln hiểu sự uyên thâm của lời dạy trong kinh Thánh: "*Ai hạ mình xuống sẽ được tôn lên.*"

5. Hãy dùng danh xưng “chúng ta”, mà không phải “bạn”. Đừng xem người theo dõi là đối tượng riêng biệt. Hãy gộp chung tất cả họ vào buổi nói chuyện bằng cách dùng danh xưng “chúng ta”, thay vì “bạn”. Chẳng hạn, khi nói: “*Lúc cảm thấy lo lắng, bạn nên bận rộn làm việc để không còn thời gian nghĩ tới chuyện phiền muộn*”, nó có vẻ tạo ấn tượng rằng diễn giả đang “dạy đời” thiên hạ.

Thay vì vậy, hãy nói: “*Lúc cảm thấy lo lắng, chúng ta nên bận rộn làm việc để không còn thời gian nghĩ tới chuyện phiền muộn.*”

Có sự khác biệt ở đây không? Khi dùng từ “bạn”, chúng ta ngầm tạo khoảng cách giữa mình và người nghe và có thể được hiểu như chúng ta tỏ thái độ của “bề trên”.

6. Đừng nói chuyện với sắc mặt giận dữ và giọng nói quở trách. Xin nhớ rằng biểu cảm trên gương mặt và giọng điệu thể hiện rõ ràng hơn lời nói. Bất chấp đang nói chuyện riêng hoặc trước công chúng, chúng ta không thể nào chiếm cảm tình với gương mặt… ngầu và giọng nói cộc lốc.

7. Hãy nói trúng mối quan tâm của người theo dõi. Tất cả người nghe thường quan tâm mãnh liệt tới những vấn đề về họ và cách giải quyết các vấn đề đó. Vì vậy, nếu chúng ta có thể cho họ thấy làm sao để được khỏe mạnh hơn, kiếm nhiều tiền hơn, làm sao không lo âu nữa và làm thế nào để đạt được điều mình mong muốn, thì họ sẽ nhiệt tình lắng nghe.

Chẳng hạn, khi được hỏi làm sao dễ dàng có bạn và có tài nói chuyện, một nhà nghiên cứu y khoa nói rằng cô chỉ đơn thuần hỏi người ta: “*Bạn đã bắt đầu việc làm như thế nào?*” Sau đó, dựa vào câu trả lời, cô sẽ hướng buổi nói chuyện vào đó. Cô chia sẻ rằng câu hỏi đơn giản này lại có tác dụng rất đặc biệt, nhất là đối với người lạ. Trước khi nói chuyện trước một nhóm người, hãy tìm hiểu mối quan tâm chính của họ là gì và khéo léo đề cập tới nó trong buổi trình bày.

8. Hãy vui vẻ trong lúc nói chuyện. Trừ phi thích nói chuyện và chẳng quan tâm tới người khác, làm sao chúng ta có thể mong mọi

người đều thích lắng nghe? Cho dù tinh thần và cảm xúc của chúng ta ra sao, chắc chắn rằng nó sẽ lan truyền tới người khác. Nếu chúng ta đang vui vẻ nói chuyện, ca hát hoặc trượt băng, những người xem hoặc nghe cũng vui vẻ theo. Cảm xúc rất dễ lan truyền.

Người ta có thể đặt câu hỏi: "*Làm thế nào tôi có được buổi nói chuyện đầy hào hứng?*" Bí mật rất đơn giản: nói về những gì chúng ta có quyền nói và nó làm chúng ta rạng rỡ trong ánh mắt và đầy cảm xúc trong giọng nói.

9. Đừng biện hộ hay xin lỗi. Chúng ta từng nghe có những người nói đại loại như: "*Cách đây hai tuần tôi mới biết cần có buổi nói chuyện khi vị chủ tịch nói tôi sẽ tiếp quản chức vụ này*" hoặc "*Tôi không quen với việc diễn thuyết…*" Câu nói mở đầu này tạo ấn tượng như thế nào? Những người này đang biện hộ trước khi họ bắt đầu trình bày. Chúng ta đừng bao giờ nhận lời mời diễn thuyết trừ phi có thể chuẩn bị kỹ càng. Nếu chúng ta trình bày tốt, không cần phải nói lời biện hộ. Ngược lại, nếu không trình bày tốt, dù có xin lỗi đi nữa, người ta cũng không chấp nhận. Việc biện hộ thường làm mất thời gian của người nghe.

Tuy nhiên, nếu bị trễ do máy bay hạ cánh hoặc một số lý do hợp lý khác, chúng ta có thể giải thích tình hình một cách ngắn gọn và nhã nhặn xin lỗi, sau đó bắt đầu phần diễn thuyết nhằm tránh mất thời gian cho khán thính giả.

10. Hãy lôi cuốn cảm xúc cao thượng của người nghe. Truyền cảm hứng cho người nghe bằng cách chạm tới trái tim của họ không hề dễ dàng. Trước tiên, chúng ta cần xúc động thật sự. Để thuyết phục người khác, hãy cho họ thấy trong lời đề nghị, kêu gọi của chúng ta, họ có thể tham gia bao nhiêu phần và cho họ một ví dụ cụ thể. Chẳng hạn, khi Susan Earl kêu gọi mọi người đóng góp vào quỹ Heifer International – một tổ chức thiện nguyện do bà ủng hộ – bà nói với họ rằng khoản đóng góp nhỏ sẽ giúp cho tổ chức này tặng một con dê cho một gia đình ở Ấn Độ. Nó sẽ cung cấp sữa cho trẻ em trong gia đình đó và một khoản thu nhập nhỏ từ việc bán sữa còn dư.

11. Hãy thành thật. Người ta không thể trình bày lôi cuốn nếu thiếu tính chân thật và tính chính trực. Để thu hút người nghe, chúng ta cần truyền cảm hứng cho họ với niềm tin tưởng vào tính chân thật của mục đích trình bày. Người ta có thể không đồng tình với ý tưởng của chúng ta, nhưng họ phải tôn trọng *niềm tin* của chúng ta đối với ý tưởng đó.

Hãy hoan nghênh ý kiến phản biện và đáp lại đó với thái độ tôn trọng và khiêm nhường. Thái độ của chúng ta còn quan trọng hơn lời nói của mình. Tính ngay thẳng, chính trực, thái độ khiêm nhường và lòng vị tha của diễn giả ảnh hưởng sâu sắc tới người theo dõi.

Trên thực tế, chúng ta thích một người nói chân thành và vị tha, tuy còn lóng ngóng và vụng về, hơn một diễn giả bảnh bao và có vẻ giả tạo đang cố tạo ấn tượng bằng tài hùng biện.

12. Chuẩn bị kỹ càng bài diễn thuyết. Có lẽ mọi người từng gặp phải người nói chuyện chưa chuẩn bị tài liệu cẩn thận, trình bày lộn xộn từ ý này sang ý khác, nên làm người nghe bối rối và chán nản. Hãy dành thời gian chuẩn bị bài diễn thuyết để nó hợp lý và dễ hiểu. Việc này không những giúp người nghe hiểu được ý của chúng ta, mà còn giúp chúng ta dễ dàng nhớ trọn vẹn những gì muốn nói.

Những thứ nên suy nghĩ, nên suy nghĩ thấu đáo. Những điều nên nói, nên nói rõ ràng.

Ludwig Wittgenstein, triết gia

Đánh giá cách trình bày

Để đánh giá cách thức chúng ta diễn thuyết, hãy trả lời những câu hỏi sau đây với “L” là *luôn luôn*, “Đ” là *đôi khi* và “K” là *không bao giờ*.

Tôi cẩn thận chuẩn bị cách trình bày thông tin.______

Tôi sử dụng các phương tiện trực quan để làm thông điệp của mình dễ hiểu hơn.____________________

Tôi chuẩn bị tài liệu cung cấp thêm hoặc phần trình bày bằng phần mềm PowerPoint để tăng sức lôi cuốn.____________________________________

Sau khi thuyết trình, tôi chuyển sang phần hỏi và đáp.

Tôi luôn luôn theo dõi để bảo đảm người tham dự hiểu được điều tôi muốn nói. ___________________

Tôi yêu cầu việc đánh giá của họ để xem mình truyền đạt ra sao. ___________________________________

Tôi thực tập phần trình bày trước khi diễn thuyết. ____

Tôi sử dụng phương pháp có bài bản để chuẩn bị bài diễn thuyết. _________________________________

Tôi cung cấp dẫn chứng, dữ liệu để bài thuyết trình hấp dẫn hơn. ________________________________

Để lôi cuốn hơn, tôi sử dụng các ví dụ và minh họa.

Tôi gói gọn nội dung vào những thông tin có liên quan. ____

Để tiện theo dõi, tôi thường xuyên tóm tắt ý chính.

Với những bài thuyết trình của mình, tôi đều nhận sự đánh giá từ các cộng sự. _____________________

Trong khi tôi trình bày, người theo dõi không bỏ đi.

Tôi có thể trình bày với đầy hứng thú và nhiệt tình.

Mục tiêu của chúng ta là làm sao có thể huấn luyện chính mình để được câu trả lời "L" cho tất cả câu hỏi.

Nhiều bài nói chuyện trở nên không rõ ràng bởi vì diễn giả muốn đạt kỷ lục thế giới về mức độ truyền đạt thông tin trong thời gian cho

phép.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Hãy suy nghĩ như nhà thông thái, nhưng nói chuyện như thường dân.

Aristotle, triết gia

Cần có sự đánh giá, phản hồi

Diễn giả chuyên nghiệp luôn tìm cách nhận được sự đánh giá, phản hồi ý kiến về mức độ thấu hiểu và thích hợp đối với bài thuyết trình của mình. Một số cách để có thể nhận ý kiến phản hồi bao gồm:

Tiến hành phần vấn đáp

Các câu hỏi do người tham dự đặt ra cho chúng ta sẽ giúp biết được thông điệp của mình đưa ra đã rõ ràng hay chưa. Đây là cách trực tiếp nhất để nhận ý kiến phản hồi từ người tham dự. Nếu có nhiều câu hỏi cho thấy phần trình bày còn chưa rõ ràng, nhân cơ hội này, chúng ta giải thích lại và có lẽ cung cấp thêm dẫn chứng, ví dụ để làm rõ hơn.

Theo dõi bằng cách khảo sát

Cuối phần trình bày, có thể phân phát những bảng khảo sát tới người tham dự. Ngoài ra, việc khảo sát bằng e-mail cũng là một cách để chúng ta theo dõi nhằm đánh giá bài diễn thuyết của mình. Nhưng với cách này, chúng ta có thể không nhận được nhiều e-mail hồi âm.

Yêu cầu đánh giá chi tiết

Trước khi trình bày, hãy hỏi người tham dự liệu họ có sẵn lòng đưa ra đánh giá vào cuối phần trình bày hay không. Cho họ biết mục tiêu của chúng ta đối với bài diễn thuyết và những kỹ năng chúng ta muốn cải thiện. Hãy yêu cầu họ cho biết những cách để làm cho thông điệp dễ hiểu hơn và cách nào để chúng ta có thể cải tiến việc

trình bày cho tốt hơn trong tương lai. Khi xem xét các ý kiến phản hồi, hãy xem những đề nghị nào về cách trình bày trực quan, chẳng hạn việc sử dụng đồ thị hoặc biểu đồ.

Kiểm tra kiến thức

Việc "kiểm tra" người tham dự để xem chúng ta đã truyền đạt thông điệp thành công hay không có thể được tiến hành bằng nhiều cách. Một là đặt câu hỏi vào cuối phần trình bày để xem họ đã nhớ những thông tin quan trọng tới mức nào. Hai là đưa ra bài kiểm tra để đánh giá. Ngoài ra, cũng có thể theo dõi bằng cách sử dụng điện thoại và gửi e-mail.

Tóm tắt

- Khi trình bày thông tin trước người theo dõi, chúng ta nên:
  - Mở đầu bằng việc giới thiệu về chủ đề.
  - Nêu thông điệp chính và kết quả mà chúng ta mong đợi.
  - Cung cấp dẫn chứng ở nhiều dạng, chẳng hạn dạng trực quan và tương tự.
  - o Kết thúc bằng cách nhắc lại thông điệp chính và hành động mong muốn đối với người tham dự.
- Khi thuyết phục người khác, chúng ta nên sử dụng ba thành phần sau đây trong thân bài diễn thuyết: thuật lại sự việc đã xảy ra, nêu rõ hành động muốn người tham dự thực hiện và nêu rõ lợi ích của nó.
- Các nguyên tắc để trình bày thu hút:
  - Chọn chủ đề mà chúng ta có hứng thú.
  - Viết ra các ý chính.
  - Đừng học thuộc lòng bài nói chuyện.
  - Sử dụng ví dụ và minh họa.
  - Nghiên cứu kỹ đề tài và thu thập nhiều kiến thức về nó.
  - Trình bày những điểm sẽ nói ra trước bạn bè.
  - o Sử dụng cử chỉ, động tác một cách thích hợp để truyền cảm hứng và thu hút người theo dõi.
- Nỗ lực tạo sự gắn kết với người tham dự:
  - Tìm hiểu đối tượng tham dự để biết mức độ kiến thức của họ đối với chủ đề của mình.

    - Chiếm cảm tình của người theo dõi bằng cách chuẩn bị kỹ càng bài diễn thuyết, có thái độ chân thành và khiêm nhường, dùng danh xưng “chúng ta” thay vì từ “bạn”, có cách diễn đạt vui vẻ và cảm ơn sự chú ý của họ.
- Hãy đánh giá khả năng trình bày của chúng ta để có thể cải thiện điểm nào chưa tốt.
- Cần nhận được sự đánh giá, phản hồi ý kiến về bài diễn thuyết thông qua:
    - Phần vấn đáp.
    - Khảo sát ở cuối phần trình bày.
    - Bài kiểm tra kiến thức để xem mức độ hiểu của họ.
    - Yêu cầu sự đánh giá riêng biệt với một số người theo dõi được tuyển chọn.

Bước 6TẠO LẬP VÀ DUY TRÌ MỐI QUAN HỆ TỐT

Như đã trình bày trong bước 3, để tạo được thiện cảm ở bất cứ môi trường nào, chúng ta cần cư xử khéo léo với người khác trên tinh thần tôn trọng, công bằng và hiểu được cách họ hành động cũng như phản ứng trong một tình huống nào đó. Dĩ nhiên, mối quan hệ tốt đẹp là một quá trình hai chiều, tức là chúng ta cũng muốn người khác đáp lại với mình trên tinh thần tôn trọng và công bằng.

7 cách để được người khác tôn trọng

Sau đây là bảy cách nhằm giúp chúng ta có được và duy trì lòng tôn trọng từ phía người khác. Đây là những cách được áp dụng trong môi trường công sở, nhưng nó cũng có thể dùng cho bất cứ tình huống nào khác trong thực tế.

1. Biết giữ bí mật và tạo sự tin tưởng. Hiểu được khi nào thích hợp và không thích hợp để chia sẻ những cuộc trò chuyện và chiến lược trong công ty.

2. Phát triển chính sách "mở cửa". Chú ý lắng nghe người khác khi họ nói, khuyến khích họ bày tỏ nỗi lo lắng, mối quan tâm, những trở ngại trong công việc và cuộc sống. Hãy thường xuyên khuyến khích và khen ngợi họ.

3. Luôn luôn có cử chỉ cao nhã, lời nói lịch sự, biết lắng nghe, đồng nhất giữa lời nói và hành động.

4. Xây dựng mối quan hệ tốt đẹp ở nội bộ công ty và với bên ngoài, như khách hàng, nhà cung cấp…

5. Tự tin, năng động và giàu nhiệt huyết. Đoán trước những thử thách, khó khăn và có những giải pháp để vượt qua. Ngày nay, chúng ta thường nghe nói một số người được gọi là "khó chơi" hoặc

“dễ chơi”. Chúng ta muốn được người khác nhìn mình là “dễ chơi”, tức là người làm việc tốt, có trách nhiệm và và chỉ phạm sơ sót trong trường hợp bất khả kháng.

6. Tổ chức những buổi họp một cách hữu hiệu, có trọng tâm và nhấn mạnh những điểm cần chú ý thật chi tiết cho những người tham dự.

7. Đáng tin cậy, kiên định và có trách nhiệm.

7 hành vi cần tránh

Dưới đây là bảy hành vi xấu khiến chúng ta thụt lùi. Một lần nữa, đó cũng là những hành vi nên tránh ở công sở. Nhưng trên thực tế, hạnh kiểm xấu sẽ gây tác động tiêu cực lên bất cứ ai xung quanh mình, bất chấp chúng ta đang ở môi trường nào.

1. Không tạo được sự tin tưởng từ sếp, cộng sự và nhân viên thuộc cấp.

2. Hay bồn chồn, nói nhiều mà không biết lắng nghe, không hoàn thành những công việc khẩn cấp và không hồi âm đúng lúc.

3. Trước khi quyết định được ban hành, không trình bày rõ quan điểm của mình cho sếp hiểu.

4. Vẫn cố chấp với ý kiến của mình dù quyết định đã ban hành.

5. Sử dụng trang phục cũng như ngôn từ không thích hợp và không nhanh nhạy với nhiều vấn đề.

6. Không tham gia thảo luận với sếp, cộng sự và thuộc cấp.

7. Khả năng lấy lại bình tĩnh và phục hồi kém sau khoảng thời gian đối mặt với khó khăn.

Tiếp xúc với người khó chịu

Chắc chắn rằng chúng ta có dịp chạm trán với những người khiến chúng ta phải nỗ lực hơn nếu muốn duy trì mối quan hệ tốt đẹp. Trên thực tế, có một số người bướng bỉnh, phi lý hoặc hiếu chiến. Có một số cách để giúp mối quan hệ với họ được êm thấm và suôn sẻ.

Người nhạy cảm

Không nghi ngờ gì, trên thực tế, chúng ta từng gặp những người rất nhạy cảm và làm chúng ta bực mình. Không thể coi nhẹ loại người này và chúng ta có cách để đối phó với họ. Sau đây là một số gợi ý.

Người quá nhạy cảm thường khó chịu trước sự phê bình. Thậm chí khi chúng ta phê bình dù nhẹ nhàng, nhưng họ khó chịu, tỏ vẻ phòng thủ và cho rằng chúng ta cố tình gây sự.

Cách tốt nhất để cư xử với người nhạy cảm là khéo léo trong cách giải quyết sự việc. Trước tiên, hãy khen ngợi những việc họ đã làm tốt. Sau đó, hãy đề nghị họ hãy làm tốt hơn với những việc nào chúng ta chưa hài lòng.

Chúng ta cùng xem xét ví dụ sau đây: Do sợ bị phê bình, Kathy thận trọng quá mức trong bất cứ công việc nào. Vì không chấp nhận bất cứ sai sót dù nhỏ nhặt nào, Kathy kiểm tra, xem xét tỉ mỉ và sau đó là... kiểm tra lại một lần nữa mọi việc mình làm. Tuy quá trình đó đã giảm thiểu sai sót, nhưng nó lại làm mất thời gian và chậm tiến độ của toàn bộ nhóm. Tồi tệ hơn, cô thường tránh né việc ra quyết định bằng cách nói rằng mình cần thêm thông tin nữa. Thậm chí sau khi đã có thông tin, Kathy thường đẩy trách nhiệm đó sang cho người khác.

Để giúp những người như Kathy vượt qua nỗi lo lắng, hãy theo các hướng dẫn sau đây:

- Cam đoan với họ rằng do có năng lực trong chuyên môn của mình, họ thường làm đúng công việc ở lần đầu tiên nên không nhất thiết phải kiểm tra lại nữa.

- Chỉ cho họ thấy vài lỗi đôi khi xảy ra là chuyện bình thường và họ có thể phát hiện cũng như khắc phục sau đó. Điều đó không có nghĩa là họ kém năng lực.
- Nếu cần thêm thông tin trước khi quyết định, hãy gợi ý thêm các nguồn thông tin cho họ. Nếu chúng ta thấy họ đã có đầy đủ thông tin, hãy thúc giục họ nhanh chóng đưa ra quyết định.
- Nếu họ hỏi chúng ta phải làm gì và cố gắng đẩy trách nhiệm sang cho chúng ta, hãy nói với họ rằng đây là trách nhiệm của họ và cần thực hiện nhanh chóng.

Trong hầu hết trường hợp, người quá nhạy cảm thường là người có chuyên môn và có thể tự ra quyết định. Họ có thể cần chúng ta làm an lòng để giúp họ biến suy nghĩ thành hành động.

Người dễ nổi nóng

Chúng ta có thể đã có dịp tiếp xúc với những người dễ dàng nóng giận thái quá khi gặp chuyện không như ý. Chẳng hạn, Terry là công nhân giỏi, nhưng đôi khi anh ta mất bình tĩnh, la mắng vào mặt cộng sự và thậm chí là cả… sếp. Tuy sau đó Terry nhanh chóng lấy lại bình tĩnh, nhưng hành vi làm ảnh hưởng tới công việc của cả nhóm và phải mất một thời gian nhóm mới có thể bình thường trở lại. Chúng ta từng nói chuyện với Terry về thái độ của anh ta, nhưng vô hiệu.

Thật không dễ làm việc trong môi trường với người tùy tiện muốn la hét vào mặt người khác, đặc biệt nếu chúng ta là người bị la mắng. Bởi vì nạn nhân của một vụ la mắng có thể không thể làm việc tốt trong nhiều giờ sau đó, nên tình hình này không thể nào dung thứ được.

Sau đây là một số đề nghị nhằm đối phó với người dễ “nổi xung thiên”:

- Sau khi họ bình tĩnh, hãy nói chuyện một cách chân thành với họ. Cho họ thấy rằng chúng ta hiểu được việc chế ngự cơn giận là điều không dễ dàng, nhưng nổi nóng trong môi trường công sở là không thể chấp nhận được.

- Nếu một trận “lôi đình” khác lại xảy ra, hãy yêu cầu họ ra khỏi phòng cho tới khi nào có thể bình tĩnh trở lại. Hãy cho họ biết rằng nếu còn tái phạm, họ sẽ chịu biện pháp kỷ luật.
- Khi có ai đó “nổi điên”, hãy đi ra khỏi phòng và nói rằng chúng ta sẽ trở lại khi nào họ bình tĩnh. Hãy đợi khoảng mười phút và thử lại. Nói với họ rằng đây không phải là hành vi trả thù cá nhân mà là cách để làm dịu tình hình. Tuy nhiên, hãy thận trọng: Đây không phải là cách tốt khi để một người đang nóng giận một mình trong văn phòng của chúng ta. Nếu chuyện đó xảy ra ở nơi riêng tư, hãy yêu cầu họ rời khỏi phòng.
- Hãy bình tĩnh. Cần nhớ và thực hiện theo lời giáo huấn của cổ nhân: “*Uốn lưỡi bảy lần trước khi nói.*”

Người chống đối

Hầu hết cơ quan, tổ chức nào cũng có loại người tiêu cực này – họ hay tìm sai sót ở bất cứ ai, bất cứ tình huống và bất cứ ý tưởng nào. Bất kể chúng ta ủng hộ gì, họ đều phản đối. Họ luôn có lý do rằng việc chúng ta muốn làm là bất khả thi. Họ làm tinh thần của nhóm suy sụp vì thái độ bi quan của họ.

Hãy xem xét một số vấn đề mà người thích phản đối gây ra:

- Chống lại sự thay đổi. Thật sự thì ngay cả người có tư duy tích cực có thể cũng miễn cưỡng với sự thay đổi, bởi vì nó làm người cảm thấy bất tiện khi đã quen thuộc với cách làm hiện tại. Tuy nhiên, chúng ta có thể thuyết phục người với tư duy tích cực tiến hành thay đổi bằng cách đưa ra những lý lẽ thích hợp. Còn người có tư duy tiêu cực sẽ chống đối sự thay đổi chỉ vì họ luôn muốn… chống đối. Với họ, lý lẽ sẽ là vô ích. Họ sẽ tranh thủ khi phương pháp, cách làm mới thất bại và khi đó sẽ bĩu môi: “*Thấy chưa, tôi đã nói rồi mà không chịu nghe!*”
- Tác động tới tinh thần của nhóm. Một trái táo hư có thể làm hỏng toàn bộ thùng táo. Tương tự như vậy, thái độ tiêu cực của một người có thể hủy hoại tinh thần toàn bộ nhóm. Bởi vì lối suy nghĩ tiêu cực sẽ lan truyền từ người này sang người kia, nên rất khó giữ vững tinh thần của nhóm trong hoàn cảnh đó.

Có những lý do cho vấn đề này. Nó có thể bắt nguồn từ kiểu đối xử bất hợp lý của công ty trong quá khứ. Do đó, chúng ta cần nỗ lực nhìn vào vấn đề và tìm hiểu tại sao. Nếu họ có lý do chính đáng để phát sinh thái độ tiêu cực như vậy, cố gắng thuyết phục họ rằng chuyện quá khứ đã qua và hãy nhìn vào tương lai. Ngược lại, nếu họ hiểu sai, hãy cố gắng giải thích để họ từ bỏ suy nghĩ tiêu cực đó.

Trên thực tế, với một số người, thái độ tiêu cực là bản chất của họ nên chúng ta khó có thể thay đổi được. Tuy nhiên, chúng ta có thể hạn chế bằng cách:

- Thứ nhất, khi đối phó với loại người này, hãy công nhận lý lẽ của họ và thuyết phục họ làm việc với chúng ta để giải quyết vấn đề trước mắt nhằm cho dự án kịp tiến độ. Hãy coi họ là một phần của giải pháp hơn là lại thêm… một trục trặc nữa.
- Thứ hai, khi trình bày ý tưởng mới với họ, hãy để họ công khai bày tỏ sự phản bác. Nói với họ: "*Anh/chị đề xuất một số điểm hay, và tôi rất hoan nghênh. Khi chúng ta bắt tay vào chương trình mới này, hãy cẩn thận theo dõi những vấn đề đó nhé. Dù sao thì chúng ta vẫn phải thử ý tưởng mới này. Hãy làm việc cùng với nhau và cố gắng khắc phục sai sót.*"

Người chỉ trích

Có một số người thích chỉ ra sơ sót và sai lầm của người khác. Những người thích "chơi trò" này muốn chứng tỏ mình là tài giỏi hoặc nhằm đánh lạc hướng người khác để mọi người không thấy khuyết điểm của họ. Bởi vì họ thường không đưa ra ý tưởng ban đầu hoặc có đề xuất mang tính xây dựng, họ lấy việc bắt lỗi người khác, đặc biệt là sếp, làm… niềm vui. Họ cố gắng làm chúng ta bối rối và không thoải mái.

Khi họ chỉ ra lỗi nào đó, chúng ta đừng tỏ ra lúng túng hay lo lắng để họ có dịp thỏa mãn. Ngược lại, nhân dịp này, chúng ta hãy nói đùa thêm, đại loại như "*Trời đất, tôi lẩm cẩm rồi!*" hoặc mỉm cười và nói: "*Cảm ơn bạn vì đã báo cho tôi biết, nếu không thì có thảm họa rồi!*" Nếu người thích chỉ trích thấy chúng ta chẳng hề tức tối hay khó

chịu gì với “trò chơi” của họ, thì họ sẽ chấm dứt và chơi trò này ở chỗ khác.

Đối phó với người không vui vẻ

Có lẽ trong bất cứ nhóm nào cũng có ít nhất một người không vui vẻ. Tất cả chúng ta đều trải qua những lúc chuyện ở nhà hoặc tại công sở gặp trục trặc và nó ảnh hưởng tới cách chúng ta giao tiếp với người khác. Nếu là sếp, chúng ta cần nhanh nhạy để nhận ra vấn đề này và dành thời gian để nói chuyện với người đó. Và nếu là nhân viên, không có lý do gì để chúng ta không giúp cho họ vượt qua giai đoạn khó khăn này. Hãy tạo điều kiện cho một người có cơ hội giãi bày về vấn đề của họ, thường có thể làm giảm nhẹ tình hình căng thẳng. Ngay cả khi chưa giải quyết được vấn đề, điều đó giúp bầu không khí nhẹ nhàng hơn và giúp cho người đó có thể làm việc tốt hơn.

Tuy nhiên, một số người sẽ luôn không hài lòng về điều gì đó. Ở công sở, họ thường bất mãn với công việc được giao. Thậm chí khi chúng ta đáp ứng yêu cầu và giải quyết lời than phiền của họ, họ cũng bất mãn. Dường như họ cảm thấy họ không được tôn trọng và không được cứu xét nên thể hiện thái độ không vui.

Chẳng hạn, nếu yêu cầu về việc nghỉ phép của Jill bị từ chối, cô ta sẽ thể hiện thái độ bực tức một cách công khai hoặc kín đáo hơn.

Chúng ta không thể làm tất cả mọi người vui vẻ được. Việc giải tỏa suy nghĩ của ai đó cho rằng mình bị đối xử bất công đòi hỏi sự tế nhị và kiên nhẫn. Ở cương vị của nhà quản lý, chúng ta có thể tránh những tình huống bất công vào lúc ra quyết định bằng cách giải thích lý do cho quyết định đó. Trong ví dụ về nghỉ phép ở trên, chúng ta có thể giải thích cho Jill rằng rằng ba nhân viên không thể nghỉ phép cùng lúc vì hiện tại đã có hai người xin nghỉ phép. Chúng ta có thể đề nghị Jill thương lượng và hoán đổi ngày nghỉ phép với họ.

Sếp khó ưa

Nhưng liệu chúng ta sẽ làm gì nếu người khó khịu đó lại là… sếp? Một số vị sếp dường như thích phê bình nhân viên và cho rằng họ thường xuyên phải chỉnh đốn nhân viên của mình.

Chẳng hạn, khi được hỏi tại sao hay lải nhải, cằn nhằn nhân viên của mình, Jack bình thản đáp: "*Đó là công việc của sếp mà.*" Thật vậy, Jack là một trường hợp đại diện cho những vị sếp hay phê bình, chỉ trích, than phiền thuộc cấp và anh ta cho rằng đó là cách quản lý người khác.

Là người cầu toàn nên Arlene khó có thể thông cảm cho những ai không đáp ứng được tiêu chuẩn khắt khe của mình. Cô mất kiên nhẫn với những ai chậm chạp, thường lớn tiếng và mỉa mai nhằm bày tỏ thái độ không hài lòng của mình. Arlene thường tự nhủ rằng mình không phải là người dễ bị thuyết phục và không ngại nói thẳng ý kiến của mình. Tuy nhiên, cô không hề biết rằng mình có thể làm theo cách khéo léo hơn và tạo nên sự thông cảm nhằm dẫn tới kết quả tốt hơn.

Hầu hết chúng ta đều không thể quyết định được ai sẽ làm sếp của mình. Chúng ta có thể cố gắng giữ mối quan hệ tốt đẹp với sếp, nhưng khi họ từ chức và một người khác sẽ đảm nhiệm chức vụ đó với cách quản lý hoàn toàn khác mà đôi khi chúng ta khó thích nghi được. Do không thể thay đổi hành vi của sếp, cách tốt nhất là hãy tập trung vào điều chúng ta có thể thay đổi được, tức là cách phản ứng của chính mình. Hãy thử những cách sau đây:

1. Xin nhớ rằng người chỉ trích lỗi lầm người khác thường ám chỉ rằng họ không phạm phải sai lầm đó hay ngầm khen mình. Thậm chí, đôi khi người ta thấy mình có lỗi nên cố tình chỉ trích người khác để đánh lạc hướng dư luận nhằm làm cho lỗi lẫm của mình nhẹ đi. Nếu có ai đó chỉ trích chúng ta không đúng, thì trước sau gì, người khác cũng hiểu được đâu là sự thật.

2. Hãy làm tốt nhất công việc của mình. Tuy rằng không thể khống chế thái độ hay lời nói của sếp, nhưng chúng ta có thể điều khiển mức độ hoàn thành công việc của mình. Khi đó, cấp trên sẽ chú ý tới thái độ và hiệu quả công việc của chúng ta.

3. Hãy cố gắng trung thực và khách quan để nhìn vấn đề từ lập trường của người khác. Hãy đặt mình vào hoàn cảnh của họ – với áp lực và nỗi lo lắng tương tự – chúng ta có thể hiểu được phần nào về hành vi của họ. Dĩ nhiên, khó có thể tha thứ cho điều họ đã làm, nhưng chúng ta có thể phần nào thông cảm cho họ.

Những biến cố trong cuộc sống không nhằm gây khó khăn cho bạn. Nó nhằm giúp bạn tự khám phá chính mình.

Bernice Johnson Reagon, nhạc sĩ và ca sĩ

4. Nói tốt về sếp. Có thể điều này hơi ngược đời, nhưng thật sự rất hữu ích khi nói những điều tốt đẹp về sếp khó tính. Hãy tạo tiếng tốt cho sếp để họ hướng theo đó. Bạn nói với người khác về vai trò quan trọng của sếp trong công ty. Hãy nhấn mạnh thậm chí ở tính cách tốt dù nhỏ nhặt. Và cho dù sếp đã làm gì đi nữa, chúng ta đối xử với sếp như thể họ đang có tiếng tốt đó. Trên thực tế, ngay cả kẻ xấu cũng có những giây phút họ cảm thấy tự xấu hổ khi liên tục tiếp xúc với điều tốt, việc thiện.

5. Tạo mối quan hệ tốt. Hãy làm cho sếp hiểu rằng chúng ta muốn có mối quan hệ tốt đẹp với họ và tìm hiểu xem chúng ta có thể làm gì để mối quan hệ này suôn sẻ hơn. Nếu thấy thích hợp, chúng ta có thể xin lỗi sếp những gì không tốt trong mối quan hệ. Hãy cho sếp thấy chúng ta muốn đặt ích lợi của công ty lên trên hết và góp phần làm cho công ty thịnh vượng.

6. Hỏi ý kiến sếp. Nếu sếp cảm thấy bị “đe dọa” do bạn là người giỏi chuyên môn, nhân vài dịp nào đó, hãy hỏi ý kiến của sếp để họ có cơ hội bày tỏ uy thế của mình. Hãy tham khảo ý kiến của sếp về những lĩnh vực mà sếp thành thạo hơn chúng ta.

7. Lập tức giải tỏa hiểu lầm. Nếu phát hiện sếp đang hiểu lầm chúng ta, hãy trình bày với sếp rằng chúng ta biết điều gì đang xảy ra và vấn đề đó hoàn toàn không đúng. Hãy ôn tồn giải thích về sự hiểu lầm và bày tỏ rằng chúng ta muốn sếp hiểu đúng vấn đề.

8. Đừng mong sếp có thể thay đổi nhanh chóng. Như đã đề cập từ trước, chúng ta không thể thay đổi người khác mà chỉ có thể thay đổi cách phản ứng của chính mình đối với hành vi của họ. Hãy đương đầu trực tiếp với tình huống xung đột, xử lý từng vấn đề phát sinh và đừng quá kỳ vọng sếp sẽ thay đổi ngay lập tức.

9. Hãy luôn suy nghĩ về sự hòa giải, lòng can đảm, điều tốt đẹp và sự hy vọng. Đừng quá xét nét về điều phiền toái do sếp gây ra và nhìn vào những mục tiêu cao đẹp của cuộc đời. Hãy cố gắng bình tĩnh, kiên nhẫn và tự tin để không bị ảnh hưởng bởi sự chỉ trích của người khác.

10. Hãy trân trọng những gì chúng ta đang có. Xin nhớ rằng nên nhìn vào những điều tốt đẹp trong cuộc sống. Chẳng hạn, một gia đình hòa thuận và hạnh phúc có ý nghĩa hơn bất cứ công việc nào.

Những gợi ý trên không hề bị giới hạn trong môi trường công sở. Chúng ta cũng có thể áp dụng chúng khi đối mặt với những người khó tính trong xã hội, cộng đồng hoặc các tình huống trục trặc trong gia đình.

Mặc dù thế giới này đầy dẫy sự đau khổ, nhưng nó cũng có nhiều ý chí, khát vọng muốn vượt qua.

Helen Keller, tác giả

Khéo léo giải quyết bất đồng

Sự bất đồng ý kiến là điều không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, cách chúng ta giải quyết tranh chấp sẽ có tác động rất lớn trong mối quan hệ của mình.

Là giám đốc sản xuất của công ty Proper Paper, Patrick sẽ tham gia một buổi họp quan trọng. Trong đó, ban giám đốc sẽ quyết định có đầu tư hay không vào một quy trình sản xuất chưa được chạy thử tại nhà máy có quy mô như ở công ty của họ. Sếp đã yêu cầu Patrick đưa ra nhận xét sơ bộ. Vấn đề ở chỗ sếp của Patrick là phó

chủ tịch phụ trách sản xuất và là người ủng hộ ý tưởng này, trong khi Patrick lại rất lo ngại về nó.

Dĩ nhiên, Patrick có thể im lặng để chiều lòng sếp, nhưng anh lo ngại rằng nó có thể làm phá sản nhà máy giấy nhỏ này và 60 công nhân sẽ bị thất nghiệp. Tuy nhiên, trước mặt ban giám đốc, anh không thể làm lớn chuyện và chỉ ra rằng sếp mình đã sai lầm. Làm như vậy có thể ngăn cản được ý tưởng này, nhưng ban giám đốc có lẽ sẽ chia rẽ, mối quan hệ với sếp của Patrick sẽ tồi tệ.

Để giải quyết vấn đề, Patrick đã hỏi ý kiến một vị cố vấn dày dạn kinh nghiệm. Đây là một quản trị viên cao cấp đã về hưu ở công ty đầu tiên mà anh làm việc sau khi tốt nghiệp đại học. Ông ấy đã đề nghị Patrick nên giữ thái độ trung lập để bày tỏ sự phản đối theo cách thân thiện. Ông đã đề nghị Patrick chuẩn bị phần trình bày như sau:

1. Công nhận sếp mình có một số điểm đúng. Trên thực tế, sếp của Patrick không hoàn toàn sai lầm vì một số luận điểm của sếp rất tốt. Rõ ràng ý tưởng này cũng có triển vọng. Khi chạy thử ở những nơi có quy mô nhỏ, quy trình sản xuất này tiết kiệm thời gian và tiền bạc với giấy tráng phủ (coated paper), mà không làm giảm chất lượng. Vào lúc này, công ty cũng đang tìm kiếm một quy trình sản xuất mới nếu nó thật sự hữu hiệu.

2. Chuyển sang quan điểm của mình. Patrick không thể phủ nhận ý kiến vừa rồi của mình bằng cách sử dụng những từ như “nhưng” hay “tuy nhiên”. Thay vì vậy, sau khi công nhận ý tưởng của sếp là hợp lý, anh dừng một chút rồi nói: “*Tôi nghĩ có một vài yếu tố có thể ảnh hưởng tới quyết định của chúng ta.*” Đây là cách nói mang tính trung lập nhằm bắt đầu cho việc thảo luận.

3. Dẫn chứng bằng dữ liệu. Ban đầu, Patrick muốn đưa ra nhiều dẫn chứng nhằm chứng minh cho lập luận của mình. Anh muốn bày tỏ sự bất mãn trước ý tưởng sai lầm của sếp. Thay vì vậy, Patrick trình bày để nhấn mạnh hai điểm: dữ liệu cho thấy quy trình sản xuất mới này không hiệu quả khi cần mở rộng ra thêm và nó cũng chưa được chạy thử tại nhà máy có quy mô như ở công ty của họ.

4. Kết thúc phần trình bày mà không đưa ra đánh giá. Căn cứ vào dữ liệu, sẽ rất hợp lý khi Patrick đề nghị công ty thành lập một nhóm chuyên gia để nghiên cứu chi tiết hơn. Thậm chí, Patrick vẫn có thể xoa dịu sếp mình bằng cách nói rằng thật thú vị nếu sau khi nghiên cứu kỹ, quy trình mới chứng minh được tính hiệu quả đối với công ty.

5. Đừng nóng giận. Khi đang bất đồng, người ta rất khó kiềm chế tình cảm của mình. Vị cố vấn đã nhắc nhở Patrick rằng anh chỉ là người đưa ra dẫn chứng, mà không phải là người có quyền quyết định sau cùng. Nếu sếp phản bác, anh chỉ có thể "ngậm bồ hòn làm ngọt", mà không thể tranh cãi tay đôi. Và cuối cùng, anh – và công ty – sẽ chịu thiệt thòi.

Không ngạc nhiên gì, ban giám đốc và ngay cả sếp của anh cũng đồng ý với đề nghị của Patrick. Thậm chí, sếp của anh cũng đồng ý rằng cũng cần phải xem xét lại. Và chúng ta cũng có thể đạt được kết quả tích cực như trên nếu cân nhắc kỹ càng khi có bất đồng xảy ra trong tương lai.

Đừng chỉ trích, lên án hay than phiền

Nếu muốn có mối quan hệ tốt với người khác, chúng ta nên nghĩ mình thích họ cư xử với mình như thế nào. Chúng ta không thích những người hay chỉ trích, có thái độ tiêu cực và tại sao chúng ta nghĩ người khác như vậy? Khi còn nhỏ, chúng ta nên tập thói quen không nên chỉ trích, lên án hoặc bắt lỗi người khác. Bắt lỗi, "bới lông tìm vết" với bất cứ ai và bất cứ thứ gì nhằm chỉ trích, mỉa mai, chế nhạo, thay vì khen ngợi, là thói quen nguy hiểm. Nó giống như con sâu ăn vào bên trong một nụ hoa hoặc trái cây và làm cuộc sống chúng ta trở nên khốn khó, méo mó và cay đắng.

Khi nhiễm thói quen xấu này, không ai có thể có cuộc sống hài hòa và hạnh phúc. Những ai luôn tìm mọi cách để chỉ trích người khác thì dần sẽ mất nhân cách.

Tất cả chúng ta giống như những người vui tươi, rạng ngời và đầy hy vọng. Không ai thích người hay cằn nhằn, kẻ "bới lông tìm vết",

kẻ nói xấu hoặc phỉ báng người khác. Ralph Waldo Emerson, triết gia vĩ đại người Mỹ đã viết: "*Thế giới thích người nhìn thấy được sự lâu dài trong sự nghiệp của mình và điều tốt đẹp trong tương lai, cũng như thích người tin tưởng vào điều cao thượng mà không phải là tồi tệ của con người.*"

Thật thú vị biết bao khi sống trong cuộc đời để tìm kiếm cái hay và cái đẹp thay vì cái xấu xa; tìm kiếm điều cao quý thay cho sự đê tiện, điều tươi sáng và vui vẻ thay cho sự tối tăm và buồn phiền, niềm hy vọng thay cho nỗi tuyệt vọng và khía cạnh rạng ngời thay cho góc tăm tối. Và hướng về ánh sáng mặt trời hay luôn nhìn vào bóng tối là sự khác biệt trong tính cách chúng ta giống như giữa sự hài lòng và bất mãn, giữa hạnh phúc và đau khổ, và trong công việc là giữa phát đạt và bất lợi, giữa thành công và thất bại.

Chúng ta hãy học cách từ chối một cách nhẹ nhàng, khéo léo để không dung dưỡng bóng tối và vết nhơ nhuốc, hình ảnh tiêu cực và sự bất hòa. Chúng ta hãy giữ những điều vui vẻ, hữu ích và đầy cảm hứng. Chúng ta sẽ thay đổi toàn bộ cách nhìn vào sự việc và tập cách thay đổi tính cách không tốt của mình.

Để người khác chấp nhận ý tưởng của chúng ta

Trong khi chúng ta không tìm mọi cách gây sức ép hoặc dụ dỗ người khác, thì không có gì sai khi khuyến khích họ chấp nhận ý tưởng của mình. Trên thực tế, trong môi trường công sở, chúng ta mong đưa ra những ý tưởng và sáng kiến nhằm đóng góp để làm lợi cho công ty. Tuy nhiên, nếu không thể thuyết phục người khác, chúng ta sẽ khó thành công.

Khi giám đốc nhân sự của hãng Sweet Sixteen Cosmetics là Jennifer nghiên cứu thời gian làm việc của nhân viên và cô nhận thấy cần phải làm gì đó nhằm chấn chỉnh tình trạng đi làm trễ vốn ngày càng gia tăng. Trước đó, việc phạt tiền những nhân viên đến trễ đã không có tác dụng nhiều và kế hoạch trao phần thưởng cho những người có thành tích xuất sắc cũng không cải thiện nhiều. Năm trước, cô đã đề nghị kế hoạch làm việc với giờ giấc linh động nhằm tạo điều kiện thuận lợi hơn cho nhân viên nhưng sếp đã bác

bỏ. Giờ đây, làm thế nào cô có thể đưa ra ý tưởng này một lần nữa và thay đổi suy nghĩ của sếp?

Thuyết phục ý tưởng không khác nhiều với việc thuyết phục để bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Bằng cách học hỏi theo phương pháp của những nhân viên kinh doanh thành công, chúng ta có thể thuyết phục người khác chấp nhận ý tưởng của mình. Trên thực tế, bước đầu tiên của bất cứ hoạt động kinh doanh nào là cần chuẩn bị kỹ càng. Không có nhân viên kinh doanh nào tiến hành chào hàng mà không cẩn thận chuẩn bị.

Lên ý tưởng rõ ràng

Giống như nhân viên kinh doanh phải hiểu rõ sản phẩm của họ nhằm bán được hàng, chúng ta cũng phải hiểu rõ ý tưởng mà chúng ta muốn thuyết phục người khác. Trước khi Jennifer đề cập về ý tưởng giờ làm việc linh động với sếp, cô ấy nên hiểu rõ về tính khả thi và khả năng thành công của nó. Jennifer nên đọc các tài liệu về đề tài này, tham khảo cách thực hiện ở những công ty khác và thăm dò trước phản ứng của một số nhân viên nếu công ty áp dụng kiểu làm việc theo giờ linh động này.

Đánh giá lợi ích của ý tưởng

Khi đã phân tích về đề tài đó rồi, hãy xác định ý tưởng này có ưu điểm gì so với ý tưởng cùng loại khác. Khi nghiên cứu kinh nghiệm của những công ty sử dụng kế hoạch làm việc theo giờ linh động, Jennifer nhận thấy họ đã giảm được tình trạng nhân viên đi trễ. Cô cũng nhận ra rằng sản lượng không bị thuyên giảm, ngay cả khi nhân viên không làm việc cùng giờ với nhau. Họ cũng dễ dàng tuyển dụng những nhân viên mới, đặc biệt là những người có con còn nhỏ. Do đó, tính chất nổi bật của kế hoạch làm việc theo giờ linh động là có thể kết hợp được những lợi ích trên. Jennifer đã trình lên sếp như sau: "*Nó giảm được tình trạng nhân viên đến trễ mà không làm giảm sản lượng và dễ dàng thu hút nhiều nhân viên lành nghề đến với công ty mình.*"

Đánh giá lợi ích đối với "người mua"

Mỗi nhân viên kinh doanh đều hiểu được mối quan tâm chính đối với bất cứ người mua hàng nào: "*Nó có lợi gì cho tôi?*" Đúng vậy, công ty sẽ hưởng lợi gì khi chấp nhận ý tưởng của chúng ta? Hầu hết các sếp đều quan tâm tới tính thực tế, vì vậy chúng ta phải chứng minh được ý tưởng của mình sinh lợi ra sao.

Nếu đang thuyết phục người mà chúng ta đang làm việc chung và biết rõ họ, chẳng hạn sếp trực tiếp, chúng ta nên hiểu được mối quan tâm của họ là gì. Hãy điều chỉnh phần trình bày của mình sao cho phù hợp với mối quan tâm của họ. Nếu được như vậy, chúng ta làm gia tăng khả năng thuyết phục người khác. Đứng trên góc độ kinh doanh, đây gọi là động cơ mua hàng vượt trội (dominant buying motive, viết tắt là DBM) của người mua hàng.

Tuy nhiên, nếu người mà chúng ta đang định thuyết phục là một người hoàn toàn lạ, điều quan trọng là cần tìm hiểu mối quan tâm thật sự của họ là gì? Để tìm hiểu DBM của họ, chúng ta cần chuẩn bị một số câu hỏi để có thể tìm hiểu mối quan tâm thật sự của họ. Thông qua một số người từng làm việc với người này, hãy khám phá về họ. Hãy cố gắng gặp người này trước khi trình bày ý tưởng và đặt câu hỏi nhằm có thể hiểu thêm họ. Với câu hỏi trực tiếp như: "*Với hoạt động như vậy, anh/chị mong muốn đạt được điều gì?*", "*Mục tiêu của anh/chị trong năm nay là gì?*" và câu hỏi gián tiếp như: "*Thành tựu nào trong quá khứ làm anh/chị thỏa mãn nhất? Tại sao?*", hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời của họ và chọn ra điều gì thật sự làm họ hào hứng nhất, tức là DBM của họ.

Đưa ra dẫn chứng

Nhân viên kinh doanh xuất sắc luôn chuẩn bị sẵn dẫn chứng, dữ liệu để chứng minh cho quan điểm của mình. Để thuyết phục, dẫn chứng hay nhất là kinh nghiệm của các cơ quan, tổ chức khác từng áp dụng thành công. Jennifer đã liên hệ một số công ty trong cộng đồng từng áp dụng chương trình làm việc với giờ linh động trong nhiều năm qua và có được những dữ liệu về lợi ích đáng kể từ đó. Cô cũng tìm hiểu một số vấn đề mà họ gặp phải và cách họ khắc phục như thế nào. Khi nghiên cứu đầy đủ những mặt tích cực và tiêu cực của chương trình làm việc với giờ linh động, Jennifer đã có

thể chuẩn bị đối phó với khả năng phản bác mà sếp có thể đưa ra và đưa ra lý lẽ để bảo vệ ý tưởng của mình.

Mang lại lợi ích rõ ràng

Chỉ có lý lẽ mà thôi thì hiếm khi thuyết phục được người khác. Nhân viên kinh doanh cần cho thấy được những lý lẽ đó mang lại lợi ích gì cho khách hàng. Khi chuẩn bị để thuyết phục, hãy liệt kê những lập luận của ý tưởng trên một cột và tương ứng trên cột bên kia là lợi ích mà nó mang lại cho người ta.

Ý tưởng về giờ làm việc linh động của Jennifer như sau:



Bằng cách cho thấy ý tưởng của chúng ta đáp ứng được nhu cầu của đối phương, phần trình bày của chúng ta sẽ trở nên rõ ràng và mang tính thuyết phục cao. Không ai muốn bị "ép mua". Mọi người muốn thấy rằng sản phẩm chào hàng chính là cái họ muốn mua. Bằng cách chứng minh cho đối phương thấy ý tưởng của chúng ta phù hợp với điều họ thật sự cần, chúng ta có nhiều khả năng để được họ chấp nhận. Giờ đây, chúng ta đã sẵn sàng phần trình bày ý tưởng nhằm thuyết phục sếp.

Giao dịch

Chúng ta hãy cùng xem Jennifer tái giới thiệu kế hoạch làm việc theo giờ linh động cho sếp như thế nào, mặc dù ông ấy đã bác bỏ nó một năm trước đây. Để thực hiện việc này, Jennifer cẩn thận chuẩn bị cách tiếp cận. Cô nghiên cứu nhiều về cách làm việc theo giờ linh động, tìm hiểu kinh nghiệm áp dụng thành công ở những công ty khác và xác định các ưu điểm chính của nó. Jennifer cũng phân tích điều mà sếp mong muốn nhất đối với công ty mình, tức là DBM của sếp. Hiện tại, cô đã sẵn sàng trình bày kế hoạch cho sếp.

Nhân viên kinh doanh thường tạo sự chú ý của khách hàng tiềm năng bằng cách nhận xét về cách trang trí văn phòng hoặc bức tranh trên tường hay những vật dụng khác nào đó. Khi làm việc với

ai, tốt nhất là hãy bắt đầu bằng vấn đề mà chúng ta biết họ quan tâm. Nếu họ chỉ quan tâm tới việc kinh doanh, hãy bắt đầu ngay với chuyện kinh doanh. Chẳng hạn, Jennifer đã mở đầu như sau: "*Sếp Doug, tôi biết sếp ngày càng quan tâm tới năng suất lao động. Như sếp biết đó, một trong những nguyên nhân của vấn đề này là chúng ta đang gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân viên lành nghề. Nếu có cách tuyển dụng được họ, sếp sẽ quan tâm tới vấn đề đó, phải không?*"

Câu trả lời của Doug chỉ có thể là "*Đúng vậy*". Và sau đó, Jennifer trình bày cho sếp thấy ưu thế của kế hoạch của cô và thu hút sự chú ý ngay lập tức. Giờ đây, Jennifer tiếp tục bám sát điều đó nhằm xác định được mối quan tâm đặc biệt của sếp Doug.

Đặt câu hỏi và lắng nghe câu trả lời

Mặc dù đã làm việc với Doug nên Jennifer biết sếp thật sự quan tâm tới điều gì, nhưng cô nên chuẩn bị đặt những câu hỏi về mục tiêu của ông ấy. Nếu làm việc với người mà chúng ta chưa biết rõ, phần trao đổi ý kiến này là quan trọng nhất. Điều cần thiết là khám phá được điều gì là hệ trọng nhất đối với họ, tức là DBM của họ. Chúng ta có thể biết được với người này, mối bận tâm chủ yếu là làm sao tiết kiệm được chi phí và với người kia, họ có thể quan tâm nhiều về chương trình mới sẽ có tác động như thế nào tới hình ảnh của họ…

Nhiều người rất nóng lòng thuyết phục người khác trong khi họ chưa thật sự chú ý tìm hiểu đối phương muốn gì. Một số nhân viên kinh doanh cho rằng bởi vì giá sản phẩm của họ thấp hơn giá bán của đối thủ trên thị trường, nên họ cố nhấn mạnh vào việc tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, họ không chú ý tới mối quan ngại của khách hàng về chất lượng sản phẩm hay tâm lý cho rằng hàng rẻ tiền chưa chắc tốt. Chúng ta nên tránh giả định rằng mối quan tâm của đối phương là giống với chúng ta. Hãy chú tâm lắng nghe phần trả lời đối với câu hỏi của mình và để ý tới những ẩn ý có thể giúp chúng ta nhận ra mối quan tâm thật sự của đối phương.

Đưa ra dẫn chứng

Khi chuẩn bị, chúng ta nên thu thập nhiều dẫn chứng nhằm ủng hộ cho ý tưởng của mình. Một khi biết rõ sếp thật sự cần gì, chúng ta có thể đưa ra dẫn chứng sao cho phù hợp với mong muốn của họ. Jennifer hiểu sếp Doug của mình là người có tính thực dụng. Vì vậy, sếp sẽ không chấp nhận sự mơ hồ và rất thích sự kiện và số liệu. Cô cũng biết ông ấy sẽ đánh giá các dự án dựa trên chi phí. Để thuyết phục sếp về giờ làm việc linh động, Jennifer cần chứng minh cho ông ấy cách làm việc này đã có tác dụng ở những công ty khác như thế nào và nó mang lại lợi ích gì.

Jennifer nói với sếp Doug: "*Thưa sếp, tôi đã thảo luận với Hilary Hendricks, giám đốc nhân sự của hãng Fitrite Shoes. Công ty này đã áp dụng chương trình làm việc với giờ linh động từ ba năm trước. Cô ấy cho biết rằng họ đã giảm được tình trạng nhân viên đi trễ khoảng 80%, tiết kiệm được 2.300 USD/tháng. Hơn nữa, chương trình này đã giúp họ tuyển dụng được những nhân viên có năng lực và giảm đáng kể số nhân viên nghỉ việc.*"

Làm thế nào để trình bày những dẫn chứng? Nếu chúng ta hiểu người mà mình đang thuyết phục – thường là sếp hoặc các nhà quản lý cao cấp trong công ty – chúng ta nên biết họ thích trình bày dữ liệu theo kiểu nào. Một số người thích biểu đồ, đồ thị và sơ đồ, trong khi những người khác lại thích lập luận vững chắc hoặc nêu ra những ví dụ. Bằng cách sử dụng định dạng dữ liệu tạo ấn tượng đối với người theo dõi, chúng ta có nhiều cơ hội thuyết phục được họ.

Đối phó với khả năng phản bác

Nhân viên kinh doanh không hề ngại bị từ chối. Điều đó giúp họ xác định khách hàng tiềm năng thật sự muốn gì, giúp họ nhận diện được vấn đề và gia tăng cơ hội bán hàng. Nhân viên kinh doanh xuất sắc đoán trước được khả năng từ chối có thể có và chuẩn bị đối phó với nó. Tương tự như vậy, với sếp, chúng ta nên biết họ có thể bác bỏ điều gì đối với đề nghị của mình và chuẩn bị giải pháp đối phó.

Vào năm trước, sếp Doug đã bác bỏ ý tưởng về kế hoạch làm việc theo giờ linh động bởi vì ông ấy cho rằng nó làm ảnh hưởng tới việc

sản xuất. Doug nói: “*Nếu mọi người đi làm vào những lúc khác nhau, thì làm sao có thể phối hợp làm việc chứ? Giả sử sếp cần giải quyết việc gấp mà nhân viên đã về rồi hoặc chưa tới thì sao?*”

Từ nghiên cứu của Jennifer, cô ấy biết được các công ty khác đối phó với những tình huống này ra sao và đã chuẩn bị trình bày các ưu điểm của chương trình này vượt trội so với những hạn chế của nó như thế nào.

Chấp nhận mua hàng

Có nhiều cách tiếp cận khi kết thúc giao dịch. Với nhân viên kinh doanh, họ có thể hỏi ý kiến khách hàng về các điều khoản hoặc bản hợp đồng. Tương tự như vậy, khi sếp đã đồng ý, một cách thường có ích là đề nghị sếp giúp đánh giá ý tưởng của chúng ta. Ngoài ra, trước khi trình bày cho sếp, chúng ta cũng có thể tự đánh giá ý tưởng của mình. Hãy chia tờ giấy ra làm hai cột. Đặt tên một cột là *Tiêu cực* và cột kia là *Tích cực*. Hãy liệt kê những phản đối có thể có của sếp trong cột *Tiêu cực* và viết ra lý lẽ bảo vệ trong cột *Tích cực*. Thêm vào cột *Tích cực* những lợi ích khác. Nếu thực hiện việc này trước ở nhà, chúng ta nên có nhiều ý tích cực hơn tiêu cực. Sau đó, hãy hỏi: “*Với hai cột này, cột nào nhìn nổi trội hơn?*” Câu trả lời nên là cột *Tích cực*.

Một khi chúng ta có được sự đồng ý, hãy nói: “*Bởi vì sếp đã đồng ý với ý tưởng này, chúng ta hãy thảo luận về cách thực hiện nó nhé...*” Nếu sếp cần sự phê chuẩn của cấp trên nữa, hãy đề nghị rằng chúng ta sẽ rất vui khi trợ giúp sếp chuẩn bị cho phần trình bày này.

Bằng cách học hỏi cách làm việc của nhân viên kinh doanh thành công và khi đã chuẩn bị chu đáo, chúng ta có thể trình bày ý tưởng để thuyết phục cấp trên. Qua đó, chúng ta có thể hài lòng khi thấy sếp chấp thuận và cho tiến hành kế hoạch.

Tóm tắt

- Để được người khác tôn trọng, chúng ta cần là người đáng tin cậy, hợp lý và nhã nhặn.

- Nếu bướng bỉnh và có tính tư lợi, chúng ta không thể làm người khác tôn trọng mình.
- Để làm việc với người nhạy cảm, chúng ta hãy khuyến khích và cam đoan với họ để họ an tâm.
- Khi một người đang nóng giận, hãy khoan làm việc với họ. Cần giữ bình tĩnh và đợi cho tới khi nào cơn giận nguôi đi, hãy cho họ biết rằng hành vi đó là không thể nào chấp nhận được.
- Với những người có thái độ tiêu cực, chúng ta nên chấp nhận và cho phép họ trình bày ý kiến. Hãy nỗ lực cho họ biết rằng chúng ta lắng nghe và quan tâm tới nỗi lo lắng của họ.
- Với những người thích phê bình, hãy bình tĩnh và nhã nhặn cảm ơn ý kiến của họ. Họ dần dần sẽ mất hứng thú chỉ trích chúng ta.
- Nếu sếp khó chịu hoặc thích phê bình nhân viên, chúng ta cần nỗ lực tạo mối quan hệ tốt. Hãy cố gắng làm việc hết mình và mặc dù có vẻ như ngược đời nhưng chúng ta nên nói tốt về sếp mình.
- Hãy bày tỏ sự bất đồng ý kiến trong ôn hòa. Chúng ta có thể giữ quan điểm của mình khác với ý kiến của người khác mà vẫn tôn trọng họ.
- Nếu muốn tạo ảnh hưởng lên người khác, chúng ta cần được họ tôn trọng. Hãy xem lại bảy cách để được người khác tôn trọng được đề cập ở đầu bước 6 này.
- Việc thuyết phục người khác không khác nhiều với việc bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Bằng cách học hỏi phương pháp của những nhân viên kinh doanh thành công, chúng ta có thể thuyết phục người khác chấp nhận ý tưởng của mình.
- Nên nghiên cứu kỹ càng về ý tưởng mà chúng ta muốn thuyết phục người khác.
- Khi chuẩn bị, chúng ta nên thu thập dẫn chứng, dữ liệu cho ý tưởng của mình. Một khi hiểu sếp thật sự muốn gì, chúng ta có thể điều chỉnh các dẫn chứng, lập luận theo ý muốn của sếp nhằm đạt được sự chấp thuận.
- Hãy đánh giá lợi ích của ý tưởng mà mình muốn thuyết phục. Cần trình bày những lợi ích của nó. Đừng cho rằng mối quan tâm của người khác là giống với chúng ta. Hãy đặt những câu hỏi và chú tâm lắng nghe câu trả lời. Nhân viên kinh doanh

thành công luôn có những dẫn chứng, lập luận để bảo vệ quan điểm của họ. Khi thuyết phục, lý lẽ tốt nhất là dẫn chứng ra những kinh nghiệm thành công ở các công ty khác.

Bước 7VƯỢT QUA NỖI LO LẮNG VÀ SỢ HÃI

Lo lắng hay sợ hãi, dù ở bất cứ dạng nào, đều làm ảnh hưởng tới khả năng tập trung suy nghĩ và sáng tạo. Dù là khoa học gia, họa sĩ, nhà phát minh hoặc doanh nhân, người ta không thể tập trung nếu tâm trí chất chứa đầy sự bối rối, sợ hãi hoặc lo âu.

Khi cơ thể đang run rẩy và tinh thần bấn loạn, chúng ta không thể làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, trên thực tế, không ít sự việc, tình huống khiến chúng ta lo âu, buồn rầu, kiệt sức và sớm lão suy lại có thể… không xảy ra.

Cả thành công và hạnh phúc đều phụ thuộc vào việc duy trì chúng ta trong điều kiện sức lực sung mãn. Chúng ta nên luôn suy nghĩ rằng nỗi sợ hãi là kẻ thù của thành công và hạnh phúc. Chúng ta cần từ bỏ thói quen đoán trước thảm họa mà nó có lẽ không bao giờ… xảy ra. Âu lo và phiền muộn không chỉ làm mất đi sự bình an trong tâm hồn, sức mạnh và khả năng làm việc, mà còn lấy đi những năm tháng quý giá trong cuộc đời.

Công việc không giết chết ai, nhưng nỗi sợ hãi đối với nó thì giết chết vô số người. Trên thực tế, thực hiện một việc gian nan không làm người ta tổn thương bằng chính nỗi lo sợ phải thực hiện nó – vì không những nỗi sợ hãi cứ dày vò tâm trí hết lần này tới lần khác, mà người ta còn hình dung ra vô số điều khó chịu, đáng ghét trong quá trình thực hiện.

Chúng ta có thường thức giấc vào nửa đêm, mình ướt đẫm mồ hôi và lo lắng cho tình huống khó khăn mà chúng ta sẽ gặp phải vào ngày hôm sau hoặc trong tương lai? Khi đang vui vẻ trong chuyện gì đó, chúng ta có thường giật mình nghĩ tới vấn đề đang làm mình chán muốn chết?

Có thể mỗi người có những nỗi lo lắng liên tục ám ảnh mình. Tuy nhiên, nếu sau một khoảng thời gian và nhìn lại, chúng ta sẽ thấy những sự việc đó chẳng bao giờ xảy ra hoặc nếu có xảy ra thì cũng chẳng nghiêm trọng như chúng ta đã hình dung.

Khi lo lắng, chúng ta không thể giải quyết tốt được vấn đề. Nếu năng lượng sử dụng cho sự lo lắng (vốn tiêu hao rất nhiều năng lượng) được hướng tới phương pháp nhằm chế ngự âu lo thay vì cứ mải miết đắm chìm trong đó, chúng ta sẽ vượt qua nỗi sợ hãi cũng như sự lo lắng và trở thành người khỏe mạnh, hạnh phúc hơn.

Người hạnh phúc nhất không nhất thiết có mọi thứ tốt đẹp nhất, mà họ chỉ làm cho những thứ đã có trở nên tốt đẹp mà thôi. Tương lai tươi sáng luôn dựa trên quá khứ đã qua và không thể tiến lên phía trước chừng nào chúng ta chưa tống khứ những nỗi buồn và thất bại trước đây của mình.

Mỗi ngày giống như một ngăn riêng biệt

Trong cuốn sách của mình *Quẳng gánh lo đi và vui sống (How To Stop Worrying and Start Living)*, Dale Carnegie đã trích dẫn lời của bác sĩ William Osler, một trong những nhà giải phẫu và triết gia vĩ đại đầu thế kỷ 20, trong bài phát biểu của ông trước nhóm sinh viên của Đại học Yale, Mỹ.

Bác sĩ Osler nói rằng trên chiếc tàu lớn vượt đại dương, vị thuyền trưởng có thể đóng những ngăn trên chiếc tàu đó để phòng khi chẳng may nước tràn vào một ngăn nào thì nó không thể lan ra hết toàn bộ tàu và làm chìm nó. Sau đó, ông nói tiếp:

"*Mỗi một người trong số các bạn là một bộ máy kỳ diệu hơn chiếc tàu viễn dương và đi trên một hành trình dài hơn. Tôi khuyên các bạn hãy học cơ chế giống như sống mỗi ngày trong một ngăn riêng biệt. Đây là cách chắc chắn nhất để bảo đảm an toàn trên hành trình này. Hãy bước lên đài chỉ huy để thấy các ngăn này vận hành. Bấm một nút và nghe, trong mỗi giai đoạn của cuộc đời, cánh cửa sắt đóng lại, ngăn cách hiện tại và quá khứ – tức những ngày không còn nữa. Bấm một nút khác để đóng cánh cửa sắt ngăn cách hiện*

tại và tương lai. Hãy đóng chặt tương lai cũng như đóng chặt quá khứ. Tương lai là hôm nay… Không có ngày mai. Sức lực phung phí, nỗi phiền muộn, âu lo cứ bám theo ai mãi lo nghĩ cho tương lai. Hãy đóng những vách ngăn trước và sau đó tập thói quen sống một cuộc đời với mỗi ngày là một ngăn riêng biệt."

Bác sĩ Osler không có ý nói rằng chúng ta không nên nỗ lực chuẩn bị cho ngày mai. Nhưng ông muốn nói cách tốt nhất để chuẩn bị cho ngày mai là tập trung toàn bộ trí lực, sự nhiệt tình để thực hiện công việc của hôm nay trong ngày hôm nay. Đó là cách tốt nhất để chuẩn bị cho tương lai.

Để giúp chúng ta đóng những cánh cửa sắt để ngăn quá khứ và tương lai, Dale Carnegie đề nghị chúng ta nên tự hỏi các câu hỏi sau đây và viết ra câu trả lời:

- Tôi có định lảng tránh hiện tại để lo lắng về tương lai, hoặc mơ tưởng về "khu vườn hoa hồng kỳ diệu nào đó ở tận chân trời"?
- Đôi khi tôi có bực dọc với hiện tại vì hối hận những việc từng làm trong quá khứ mà chúng đã hoàn toàn chấm dứt?
- Tôi có thường thức dậy vào buổi sáng với quyết tâm "tóm lấy ngày hôm nay" – tức là tận dụng hết 24 giờ trong ngày này?
- Tôi có thể hưởng lợi gì từ việc "sống mỗi ngày trong những ngăn riêng biệt"?
- Khi nào tôi sẽ bắt đầu thực hiện việc này? Tuần tới? Ngày mai? Hôm nay?

Quá khứ đã chấm dứt và chúng ta không thể thay đổi nó. Tương lai thì không biết, nhưng hôm nay là một món quà. Đó là lý do tại sao chúng ta gọi hiện tại là quà tặng[3].

Khuyết danh

13 cách để giảm thiểu lo âu

Khuyên ai đó đừng lo lắng thì rất dễ dàng, nhưng thực hành điều đó lại là một vấn đề khác. Sau đây là một số cách giúp giảm thiểu lo âu:

1. Đừng ngập ngừng, mà hãy quyết định dứt khoát

Khi gặp vấn đề làm lo lắng, đừng cứ suy nghĩ miên man, không dứt. Cuối cùng, hãy đối mặt với nó và đưa ra quyết định. Khi đã có quyết định, hãy kiên trì theo đó. Có thể quyết định sẽ có lúc không đúng, nhưng phương pháp này thường tốt hơn là cứ ngập ngừng, dao động không ngớt.

2. Đừng lo âu, hãy suy nghĩ tích cực

Hãy nhớ rằng lo âu hoàn toàn không giống với suy nghĩ bình thường. Tư duy trong sáng mang tính tích cực và xây dựng, còn lo âu gây ra tổn hại.

3. Nếu có thể giải quyết vấn đề đang làm chúng ta nhức đầu, hãy tiến hành

Chúng ta nên từng bước thực hiện vấn đề để vượt qua nó nhằm không còn lo lắng nữa. Một số thành viên của Viện dưỡng lão ở New York, Mỹ, lo lắng bị cướp khi trên đường đi tới hoặc rời khỏi nơi đây. Nỗi sợ dai dẳng này làm nhiều người cứ ở trong phòng và khi phải ra ngoài, họ rất hoang mang. Tuy nhiên, một người đàn ông ở đây nhận thấy rằng họ cứ mãi lo sợ mà chẳng có hành động gì cả. Ông ấy quyết định phải có hành động gì đó. Kết quả là họ tổ chức, bố trí mỗi ngày nhiều người đàn ông và phụ nữ cùng đi với nhau qua “địa điểm dữ dội trong khu lân cận” vào một giờ nào đó. Thay vì cứ ngồi lo âu, chính lối suy nghĩ tích cực này đã giải quyết được vấn đề.

4. Quan tâm tới việc của chính mình

Nhiều người trong chúng ta thường tạo ra rắc rối cho mình do thích can thiệp vào chuyện của… người khác. Sở dĩ làm như vậy là vì chúng ta tin rằng giải pháp của mình là tốt nhất và những ai không theo ý của chúng ta là đáng trách nên kéo họ theo hướng đi đúng – tức là hướng giải quyết của chúng ta. Nếu chỉ suy nghĩ tới việc của mình và chỉ cho lời khuyên khi được người khác yêu cầu, chúng ta bớt làm mình lo lắng hơn.

5. Đừng hận thù

Mặc dù “đắm chìm trong suy nghĩ” có thể khác với “lo lắng”, nhưng chúng đều là hành vi lặp đi lặp lại và thói quen không tốt. Chúng ta có thể bị đắm chìm trong suy nghĩ vào những sự việc mà mình cho rằng gây ra đau khổ, phiền muộn. Tuy nhiên, nếu muốn trở thành người cao thượng, chúng ta cần học cách tha thứ và quên đi. Cuộc đời quá ngắn nên đừng lãng phí thời gian vào những chuyện lặt vặt. Hãy tha thứ, quên đi và tiến bước.

6. Tin vào chính mình

Chúng ta thường lo lắng rằng người khác không công nhận thành tựu của mình. Sếp hoặc cộng sự hiếm khi hoặc không bao giờ khen ngợi chúng ta. Họ có thể phê bình chúng ta và không đề cập tới những gì chúng ta đạt được. Như vậy, chúng ta đã quá quan tâm tới việc người khác nhìn chúng ta như thế nào. Chúng ta cần hiểu rằng trên thực tế, có nhiều người hiếm khi khen ngợi người khác dù họ không ích kỷ. Và nếu tin tưởng mạnh mẽ vào khả năng cũng như sức mạnh của mình, chúng ta sẽ bớt lo nghĩ về thái độ của người khác đối với mình.

Chúng ta có lẽ sẽ không bận tâm về điều người khác nghĩ về mình nếu nhận ra rằng họ ít khi làm như vậy.

Olin Miller, nhà văn trào phúng

7. Đừng đố kỵ

Tất cả chúng ta đều biết ganh tị làm mình bất an. Chúng ta có thể làm việc siêng năng hơn cộng sự của mình, nhưng họ được thăng chức còn chúng ta thì không. Việc kinh doanh của chúng ta đang gặp khó khăn trong khi đối thủ lại làm ăn phát đạt. Chúng ta ganh tị với người hàng xóm vì họ có chiếc xe hơi mới và đắt tiền hơn nhiều. Sự đố kỵ không giải quyết được vấn đề, nhưng dẫn tới bất an và lo âu. Chúng ta cần học cách chấp nhận những gì mình có và làm việc hết sức mình để cải thiện nó bằng thái độ không đố kỵ, ganh tị.

8. Hoan nghênh sự thay đổi

Thay đổi là không thể tránh khỏi. Nếu không thay đổi thì không có tiến bộ. Tuy nhiên, nhiều người trong chúng ta sợ thay đổi bởi vì nó kéo chúng ta ra khỏi vùng an toàn. Nếu bắt buộc phải thay đổi, thay vì cứ lo lắng và có thái độ tiêu cực, hãy tập trung để sự thay đổi diễn ra tốt hơn.

Jack cứ trằn trọc không ngủ được vì đang lo lắng. Một tuần nữa thì sếp mới sẽ nhậm chức. Anh đã làm việc ăn ý với sếp cũ và khi vị sếp này từ chức, thay vì chọn một nhân viên kỳ cựu lên thay, công ty lại tuyển dụng một người hoàn toàn mới từ bên ngoài vào. Jack nghĩ: "*Có thể sếp mới sẽ rất khó chịu và cũng có thể không thích mình.*" Anh cứ lo lắng như vậy trong vài ngày và bị khó ngủ. Ngược lại, Jack thấy Tony, bạn của anh và cũng là cộng sự, lại rất bình thản.

Jack thắc mắc: "*Tony, bạn không lo lắng về sếp mới sao?*"

Tony lắc đầu: "*Dĩ nhiên tôi cũng có quan tâm chứ. Sếp mới sẽ có những thay đổi, nhưng tôi không quá lo lắng. Liệu có chuyện không hay sắp xảy ra sao?*"

Jack đáp: "*Ừ, sếp mới có thể sẽ sa thải mình.*"

Tony đáp: *"Đối với tôi, nếu bị sếp mới sa thải, thì thời gian qua, tôi đã học hỏi được một số kỹ năng ở đây nên có thể tìm việc khác. Nhưng trên thực tế, không có lý do gì mà sếp sa thải tôi. Tôi đã làm việc tốt và sẽ tiếp tục như vậy. Nếu sếp mới đưa ra thay đổi, tôi sẽ chấp nhận thôi. Còn nếu tôi không phù hợp, thì vẫn còn nhiều công việc khác ở đây mà. Vậy thì tại sao lại phải lo lắng?*"

Nhận thấy suy nghĩ của Tony rất hợp lý, Jack đã tiếp thu điều đó nên có thể làm việc mà không còn lo lắng và mất ngủ nữa. Chắc chắn, anh ấy vẫn còn lo lắng, nhưng thay vì ngồi mơ màng viễn vông những thứ tiêu cực chưa xảy ra, anh ấy nên cố gắng thoải mái và chấp nhận tình hình.

Hãy nhớ rằng sự thay đổi không chỉ giới hạn trong việc người khác yêu cầu, bắt buộc chúng ta thay đổi. Trên thực tế, chúng ta có thể tự thay đổi bằng cách nghiên cứu cách làm việc của mình và tìm cách cải tiến phương pháp thực hiện sao cho hiệu quả hơn. Yêu cầu thay đổi có thể dẫn tới rủi ro và quá trình thay đổi có thể thất bại, nhưng người tự tin biết cách chấp nhận rủi ro, nhanh chóng phục hồi và tiếp tục tiến bước mà không lo lắng.

9. Học cách chấp nhận điều không thể tránh khỏi

Sau 20 năm làm việc ở công ty, Elizabeth mong chờ tám năm nữa bà sẽ về hưu. Tuy nhiên, Elizabeth không thể nào ngờ được công ty lại tuyên bố phá sản.

Tất cả kế hoạch của Elizabeth đều dựa trên tình hình đang có công ăn việc làm. Bà đã khóc mỗi đêm trước khi ngủ. Trước đó, Elizabeth thường tự hào về khả năng tự chủ của mình và giờ đây, bà trở nên lệ thuộc vào con cái. Trong vài tuần, từ người rất tự tin và vui vẻ, Elizabeth trở thành người lo âu với những cơn nhức đầu và thường xuyên rối loạn dạ dày. Bác sĩ nhận thấy đây là tâm bệnh và cần trị liệu bằng liệu pháp tâm lý. Ông ấy đã đề nghị bà nghiên cứu “Lời nguyện an tĩnh” của Reinhold Niebuhr.

Lạy Chúa, xin ban cho con sự bình thản, để chấp nhận những điều con không thể thay đổi được, cho con lòng can đảm để thay đổi những điều con có thể thay đổi, và cho con sự khôn ngoan, để biết phân biệt chúng.

Cuối cùng, Elizabeth đã có thể tách biệt điều có thể thay đổi (thái độ của bà) và điều không thể thay đổi (công ty đóng cửa). Với sự trợ giúp của gia đình và bạn bè, Elizabeth đã chấp nhận điều không thể tránh khỏi và bắt đầu tìm công việc mới. Cuối cùng, bà có những bước đi mới và hào hứng trong giai đoạn mới của đời mình.

10. Đừng cố gắng quá khả năng

Chúng ta thường đảm đương nhiều công việc hơn khả năng của mình. Do muốn người khác khâm phục, chúng ta nhận lãnh nhiều

việc vượt quá khả năng giải quyết. Chúng ta cần nhận thức được đâu là giới hạn của mình. Khi được yêu cầu nhận công việc trong khi mình đang quá tải, chúng ta hãy khéo léo từ chối.

11. Suy nghĩ điều tích cực

Khi tâm trí không suy nghĩ những điều tích cực, thường chúng ta sẽ bận tâm, lo lắng về những việc tầm thường và thậm chí có thể không xảy ra. Do đó, chúng ta cần để tâm trí mình bận rộn với những điều hữu ích và đáng giá. Hãy đọc cuốn sách bổ ích, nghe nhạc hay, tập trung vào dự án của cộng đồng, chơi với những thú vui tao nhã, nghĩ về niềm vui và điều may mắn trong cuộc sống hoặc tọa thiền. Khi đó, chúng ta sẽ loại bỏ những suy nghĩ tiêu cực, phiền muộn.

12. Đừng trì hoãn

Trong công việc và trong cuộc sống, đôi khi chúng ta phải làm những việc mà mình không thích. Nhiều người trong chúng ta có khuynh hướng tránh né những công việc mình không ưa và chỉ làm những gì mình thích. Nếu ban đầu làm những việc mình thích, cuối cùng, chúng ta sẽ phải thực hiện việc mình không ưa. Đây là thất sách. Nếu làm trước những việc khó khăn, đầy thách thức, sau đó chúng ta có thể mong đợi những việc đầy hứng thú.

13. Học hỏi từ sai lầm của mình

Tất cả chúng ta đều sai lầm. Như đã đề cập ở trên, chúng ta cần chấp nhận rủi ro để có thể tiến bộ và trong bất cứ rủi ro nào cũng đều có khả năng dẫn tới thất bại. Người thành công chấp nhận rủi ro với từng quyết định của mình. Tuy không thể loại trừ được rủi ro, nhưng họ có thể giảm thiểu bằng phân tích và hoạch định cẩn thận. Nếu không vào hang cọp thì làm sao bắt được cọp con.

Khi đương đầu với thất bại, thay vì cứ lo lắng và đắm chìm trong suy nghĩ, chúng ta cần tìm hiểu cẩn thận nguyên do của sự cố và tiến hành khắc phục, nếu có thể. Chính là sau khi phân tích nguyên

nhân của trục trặc và tìm kiếm giải pháp khả dĩ, chúng ta sẽ không phạm sai lầm tương tự trong tương lai.

Khi gặp trục trặc, đầu tiên hãy tự hỏi: Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì? Hãy chuẩn bị tinh thần để chấp nhận nó. Sau đó, tìm cách cải thiện điều tồi tệ này.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Luật quân bình

Mike bỏ ngang đại học và quyết định thực hiện một chuyến vòng quanh nước Mỹ bằng cách đi nhờ xe. Dĩ nhiên là mẹ của cậu ấy tức điên lên được. Mỗi đêm, bà không ngủ được vì lo mọi thứ có thể xảy ra cho Mike. Cậu ấy có thể bị bắt cóc, bị giết, rơi xuống hố, bị bắt, bệnh, rơi vào tay bọn xấu… Trong vài tuần, mẹ của Mike không ngủ, không ăn và rất buồn rầu. Bà lo lắng về mọi thứ.

Mẹ của Mike hỏi ý kiến một người bạn lớn tuổi và người này cho biết rằng trước đó, có hàng ngàn bạn trẻ đã làm như vậy. Vậy có bao nhiêu người trong số họ đã thật sự gặp bất hạnh?

Bạn của mẹ Mike đề nghị bà thử tìm hiểu xem, và trên thực tế, bà đã biết rằng chỉ có một tỷ lệ nhỏ những thanh niên thích mạo hiểm này gặp tai nạn. Luật quân bình sẽ ủng hộ cậu bé Mike để quay về nhà trong bình an vô sự. Khi mẹ của Mike chấp nhận được điều này, bà cảm thấy thoải mái hơn, bớt lo âu và cuộc sống trở lại bình thường. Dĩ nhiên, có đôi lúc bà cũng lo lắng, nhưng không còn lúc nào cũng lo nghĩ như trước. Cuối cùng, Mike trở về nhà và tiếp tục đi học.

Nếu mẹ của Mike không điều chỉnh thích hợp, sức khỏe và tinh thần của bà đã bị suy sụp nghiêm trọng.

Bạn có thể không khống chế được những chuyện xảy ra với mình, nhưng bạn có thể quyết định không nhượng bộ trước chúng.

Maya Angelou, thi sĩ

Đừng đầu hàng

Một điều quan trọng liên quan tới những người thành công là không phải lúc nào họ cũng thành công. Nhưng thay vì lo lắng về khả năng của mình, họ phản ứng trước trở ngại hoặc thất bại bằng cách nhanh chóng phục hồi và nỗ lực gấp đôi. Họ rất kiên cường và đây là phẩm chất của những người có trí tuệ xúc cảm cao, có khả năng chế ngự áp lực và lo âu.

Tinh thần bất khuất là đặc tính của những ai làm được điều vĩ đại. Họ có thể có một số khuyết điểm hoặc thậm chí lập dị, nhưng họ không bao giờ dễ dàng từ bỏ dù thành công không diễn ra nhanh chóng. Steve Jobs và Steve Wozniak đã trải qua rất nhiều thất bại để rồi cuối cùng, họ thành công với chiếc máy tính Apple đầu tiên. Chắc chắn rằng, họ từng lo ngại mình có thể không bao giờ thành công, nhưng họ đã gạt lo lắng qua một bên và tập trung để giải quyết những vấn đề mà họ gặp phải.

Không bao giờ đầu hàng!

Có nhiều cơ hội và sự thay đổi

Giúp cho người có triển vọng.

Khi trải qua gian khó,

Sự từng trải giúp đạt tới thành công nếu bạn vẫn hy vọng.

Không bao giờ đầu hàng!

Vì người từng trải nhất là người gan lì nhất,

Biết rằng Thượng Đế hiểu được nỗi khổ,

Và trong tất cả câu châm ngôn, câu hay nhất và xa xưa nhất

Là khẩu hiệu "Không bao giờ đầu hàng!".

Oliver Wendell Holmes, thi sĩ và triết gia

Thay vì lo lắng về sự không thành công, chúng ta cần luôn có cái nhìn lạc quan. Trước đây, chủ nhân một mỏ khai thác khoáng sản ở tiểu bang Colorado, Mỹ, cho đào một đường hầm dài khoảng 1,6km qua lớp đất đá mà ông nghĩ là có chứa vàng. Mất cả trăm ngàn USD và một năm rưỡi, nhưng không thấy vàng nên ông ta từ bỏ. Một nhóm khác tiếp tục đào đường hầm đó chỉ thêm 1,2m nữa và gặp quặng vàng. Vì vậy, trong cuộc sống, thành công đôi khi chỉ cách chúng ta trong gang tấc.

Benjamin Franklin là hiện thân của sự ngoan cường. Khi khởi nghiệp với công việc in ở thành phố Philadelphia, Mỹ, ông sử dụng một phòng nhỏ để vừa làm văn phòng, phòng làm việc và cả phòng ngủ. Ông biết rằng một nhà in khác trong thành phố muốn triệt hạ ông. Franklin đã mời đối thủ tới phòng của mình. Chỉ vào một miếng bánh mì là bữa ăn tối của mình, Franklin nói: "*Trừ phi có thể sống tằn tiện hơn tôi, anh không thể nào triệt hạ được tôi đâu.*" Thay vì ngồi lo lắng cho cơ sở kinh doanh bị đối thủ chèn ép, Franklin đã chủ động đương đầu với khó khăn.

Nếu không thể ngủ, bạn hãy bật dậy và làm gì đó thay vì cứ nằm lo nghĩ. Chính sự lo lắng khiến bạn không ngủ được, chứ không phải tại giấc ngủ.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Chế ngự nỗi sợ hãi

Thậm chí nghiêm trọng hơn nỗi lo lắng là sống trong trạng thái sợ hãi. Bởi vì lo lắng chỉ tác động lên một số khía cạnh trong cuộc sống, nhưng nỗi sợ hãi thì chi phối toàn bộ cuộc sống của chúng ta.

Khi một ấn phẩm phỏng vấn 2.500 người, họ nhận thấy có trên 7.000 nỗi sợ hãi khác nhau. Hầu hết mọi người đều nói sợ chết, sợ mất việc làm, sợ nói chuyện trước đám đông, sợ nghèo đói, sợ bệnh truyền nhiễm, sợ bệnh di truyền, sợ sức khỏe suy yếu, sợ đi máy bay và nhiều nỗi sợ liên quan tới mê tín…

Một số người sống trong nỗi sợ triền miên và không biết làm sao có thể chế ngự nó. Nỗi sợ hãi về tai họa sắp xảy ra luôn luôn hiện diện. Do đó, họ không thể vui vẻ hoặc thoải mái trong cuộc sống. Nó ăn sâu vào suy nghĩ và khiến họ không thể có được những thành công đáng kể.

Thật đáng buồn, một số người sợ hầu hết mọi thứ. Họ không dám mạo hiểm kinh doanh vì sợ mất tiền. Họ quan ngại thái quá về chuyện hàng xóm nghĩ về họ. Cuộc sống của họ toàn là sợ, sợ và… sợ.

Khi người ta sợ về điềm gở nào đó, điều đó ảnh hưởng mọi thứ trong công việc và trong cuộc sống. Nỗi sợ hãi bóp nghẹt tính sáng tạo, sự táo bạo, liều lĩnh. Nó giết chết tính độc đáo và làm suy yếu khả năng tư duy. Nỗi sợ hãi làm đình trệ khả năng phán đoán và làm chúng ta không thể hành động khôn ngoan trong tình huống khẩn cấp bởi vì người ta không thể suy nghĩ thấu đáo và hành động sáng suốt khi tê liệt trong sự sợ hãi. Khi nản lòng và mất can đảm trong công việc, khi lo sợ sẽ không thành công, chúng ta càng dễ gặp thất bại.

Để xua tan nỗi sợ

Trên thực tế, sự sợ hãi là thói quen về mặt tinh thần mà chúng ta có thể vượt qua bằng cách thay đổi lối suy nghĩ. Niềm tin chính là liều thuốc hoàn hảo. Trong khi nỗi sợ hãi khiến người ta chỉ thấy sự tối tăm, ảm đạm, thì niềm tin tạo nên hy vọng và ánh mặt trời sau đám mây. Nỗi sợ hãi khiến người ta nhìn xuống và nghĩ tới điều tồi tệ, còn niềm tin làm người ta hướng lên và mong mỏi điều tốt nhất. Sợ hãi là bi quan, trong khi niềm tin là sự lạc quan. Nỗi sợ hãi khiến người ta đoán trước thất bại, còn niềm tin thì tiên đoán sự thành công. Khi tâm trí gồm toàn niềm tin và sự lạc quan, người ta không sợ nghèo đói hoặc không thành công. Và khi đó, không có chỗ cho thái độ hoài nghi.

Thật vậy, niềm tin vào chính mình và tin vào khả năng của chúng ta làm dịu nỗi sợ hãi. Một trong những dạng tồi tệ nhất của sự sợ hãi

là cứ mải miết suy nghĩ về thất bại. Nó làm lụi tàn hoài bão, làm suy yếu ý chí phấn đấu của chúng ta và dẫn tới sự thất bại.

Một cách để vượt qua nỗi sợ hãi là viết ra mọi thứ mà chúng ta cho rằng sẽ trở thành tồi tệ và sau đó, hãy bỏ danh sách này qua một bên. Sau một thời gian, chúng ta lấy nó ra, xem lại và nhận thấy rằng chỉ một tỷ lệ nhỏ những chuyện tồi tệ từng xảy ra.

Chúng ta cần nỗ lực xua đi những suy nghĩ sợ hãi giống như từ bỏ một thói quen xấu làm mình khổ sở. Chúng ta cần lấp đầy tâm trí bằng niềm hy vọng, sự can đảm và sự quả quyết. Và đừng đợi tới khi nỗi sợ hãi cố thủ sâu trong tâm trí và sự tưởng tượng của mình.

Khi chạm trán với nỗi sợ, hãy sớm áp dụng liều thuốc này và kẻ thù sẽ chạy trốn. Chẳng có sự sợ hãi nào quá lớn hoặc bám chặt trong tâm trí tới nỗi không bị vô hiệu hóa hoặc nhổ tận gốc bằng niềm tin. Chính niềm tin sẽ diệt trừ nỗi sợ hãi. Hãy nhớ câu nói của Franklin D. Roosevelt: "*Thứ duy nhất mà chúng ta phải sợ là chính thái độ sợ hãi.*"

Sợ hãi là kẻ bắt nạt và tên nhút nhát. Điều chúng ta phải làm để chế ngự nỗi sợ hãi là quên nó đi. Và chúng ta hoàn toàn có thể làm được.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Để làm được, trước tiên chúng ta cần hiểu mình sợ cái gì. Nó thường là thứ chưa xảy ra hoặc không tồn tại. Sự bất ổn là do chúng ta tưởng tượng ra và tự làm mình sợ hãi vì khả năng xảy ra của nó.

Để có thể vượt qua sự sợ hãi, hãy tìm hiểu căn nguyên của nó và thuyết phục chính mình rằng ở thời điểm hiện tại, những thứ chúng ta sợ không hiện hữu để giải tỏa sự tưởng tượng vô căn cứ của mình. Cho dù nó có xảy ra trong tương lai hay không, nỗi sợ hãi chỉ làm hao phí thời gian, sinh lực, sức mạnh tinh thần cũng như thể xác.

Ngoài việc thuyết phục chính mình rằng điều chúng ta sợ chỉ là tưởng tượng, chúng ta cần huấn luyện tâm trí mình tống khứ những suy nghĩ gây nên nỗi sợ. Tức là chúng ta phải cảnh giác và thường xuyên theo dõi tâm trí mình. Khi suy nghĩ về điềm gở hoặc lo lắng vừa chợt xuất hiện, chúng ta đừng dung dưỡng hay để nó phát triển, mà hãy thay đổi suy nghĩ và tập trung tâm trí vào hướng tích cực.

Nếu lo sợ về thất bại của cá nhân, thay vì nghĩ chúng ta yếu kém và nhỏ bé, chuẩn bị không tốt đối với dự án lớn sắp tới, chắc chắn sẽ thất bại, chúng ta nên nghĩ mình mạnh mẽ và có năng lực, từng thành công trong những dự án tương tự và sẽ tận dụng kinh nghiệm trước đây cho dịp này. Sau đó, chúng ta sẽ hoàn thành dự án một cách đắc thắng và thậm chí sẵn sàng đối mặt với những thách thức khác. Với thái độ như vậy, chúng ta sẽ vươn tới những tầm cao mới.

Nguyên tắc tống khứ nỗi sợ hãi này bằng suy nghĩ lạc quan, hy vọng và sự tự tin có thể được áp dụng cho nhiều loại sợ hãi khác nhau vây quanh chúng ta hàng giờ, hàng ngày. Ban đầu, sẽ rất khó khăn để thay đổi dòng tư duy nhằm cắt đứt những suy nghĩ u sầu và chán nản. Hãy thay đổi hoàn cảnh, môi trường, công việc hiện tại để chuyển sang hoàn cảnh, môi trường, công việc mới nhằm thay đổi cách suy nghĩ của chúng ta.

Chính vì sợ hãi nên chúng ta không còn tinh thần tranh đấu mạnh mẽ, thay vì cố gắng vượt qua nó. Nỗi sợ này đến từ niềm tin sai lầm rằng không thể đối chọi với nó, chẳng hạn nỗi sợ rằng người ta không thể lo liệu cho chính mình hoặc gia đình mình. Hãy biến nỗi sợ thành niềm tin và chúng ta sẽ thành công.

Khi can đảm đối diện trực tiếp với nó, nỗi sợ hãi sẽ tiêu tan, như Ralph Waldo Emerson đã nói: “*Hãy làm việc mà bạn sợ phải làm và nỗi sợ hãi sẽ thuyên giảm.*” Ngoài ra, khi thay đổi thói quen tư duy, ám ảnh về nỗi sợ hãi – kẻ thù không đội trời chung của nhân loại – có thể bị diệt trừ hoàn toàn.

Tóm tắt

- Khi đối mặt với khó khăn, hãy hỏi: "*Chuyện tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?*"
    - Hãy chuẩn bị tinh thần chấp nhận nó.
    - Cố gắng cải thiện vấn đề tồi tệ nhất này.
    - Tự nhắc nhở mình phải trả cái giá rất đắt đối với sức khỏe nếu cứ lo lắng.
- Để chế ngự nỗi lo lắng, hãy phân tích nguyên nhân nào gây ra lo lắng:
    - Thu thập tất cả sự việc.
    - Cân nhắc tất cả sự việc và đưa ra quyết định.
    - Khi đã quyết định rồi, hãy hành động.
- Viết ra và trả lời những câu hỏi sau đây:
    - Vấn đề là gì?
    - Đâu là nguyên nhân của vấn đề?
    - Giải pháp khả thi là gì?
    - Giải pháp tối ưu là gì?
- Khi lo lắng, chúng ta không thể giải quyết tốt được vấn đề. Nếu năng lượng sử dụng cho sự lo lắng được hướng tới phương pháp nhằm chế ngự âu lo thay vì cứ mải miết chìm đắm trong đó, chúng ta sẽ vượt qua nỗi sợ hãi cũng như sự lo lắng và trở thành người khỏe mạnh, hạnh phúc hơn.
- Tốt nhất là hãy tập trung vào hiện tại, hơn là mải miết nghiền ngẫm về quá khứ hoặc lo lắng cho tương lai. Hãy sống giống như mỗi ngày là một ngăn riêng biệt nhằm chỉ lưu tâm tới sự việc đang xảy ra trong hiện tại.
- Những cách để giảm thiểu lo âu:
    - Đừng ngập ngừng, mà hãy quyết định dứt khoát.
    - Đừng lo âu, hãy suy nghĩ tích cực.
    - Nếu có thể giải quyết vấn đề đang làm chúng ta nhức đầu, hãy tiến hành.
    - Quan tâm tới việc của chính mình. Chúng ta thường nghĩ mình có giải pháp cho người khác. Tuy nhiên, chúng ta không nên điều khiển cách người khác giải quyết vấn đề của họ.
    - Đừng hận thù.
    - o Hãy tin vào chính mình và tin vào khả năng của mình để đối phó với vấn đề phát sinh.

    - Đừng đố kỵ.
    - Đừng sợ thay đổi và hãy xem đó là cơ hội tốt để phát triển.
    - Học cách chấp nhận điều không thể tránh khỏi.
    - Đừng cố gắng quá khả năng. Chúng ta sẽ bớt lo âu hơn nếu không đảm đương nhiều trách nhiệm vượt quá khả năng của mình.
    - Suy nghĩ tích cực. Khi suy nghĩ những điều hữu ích, đáng giá, chúng ta sẽ không lo lắng hoặc nghĩ tới chuyện đáng sợ.
    - Đừng trì hoãn. Nếu gặp công việc gây ra nỗi lo lắng hoặc e sợ, hãy bắt tay làm ngay. Nếu tránh né và để sau này thực hiện, chúng ta cứ nghĩ tới nó với sự lo âu hoặc phập phồng lo sợ.
    - Học hỏi từ sai lầm của mình. Khi phạm sai lầm, hãy tìm hiểu mình đã sai như thế nào để không mắc lại lỗi đó một lần nữa.
- Hãy kiên quyết. Chúng ta cần xác định việc sẽ làm và thực hiện nó. Những ai có khuynh hướng chần chừ hoặc ngập ngừng giữa hai việc để xem nên làm việc nào trước, thường chẳng thực hiện việc nào cả.
- Bằng cách thay đổi lối suy nghĩ, chúng ta có khả năng tống khứ, vô hiệu hóa nỗi sợ hãi.
- Niềm tin là liều thuốc tốt cho sự sợ hãi. Nỗi lo sợ luôn dự đoán thất bại, còn niềm tin tiên đoán cho thành công.
- Chúng ta cần từ bỏ thói quen nghĩ về những tai họa có lẽ không bao giờ xảy ra. Sự lo âu và bực dọc không chỉ làm chúng ta bất an, suy yếu và giảm khả năng làm việc, mà nó còn lấy đi những năm tháng quý báu trong cuộc đời.
- Lo âu về sự thất bại càng làm tăng khả năng không thành công.
- Có thể dẹp trừ nỗi sợ hãi bằng cách chỉ suy nghĩ tới khó khăn khi chúng ta chính thức đương đầu với nó.

---

[3] Trong Anh ngữ, “hiện tại” (present) cũng có nghĩa là quà tặng và đây là một cách chơi chữ. – Chú thích của người dịch.

Bước 8TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO ĐÍCH THỰC

Người ta không nhất thiết sinh ra phải có năng khiếu điều hành mà hầu hết mọi người đều có thể được huấn luyện để làm công tác quản lý. Tuy nhiên, để trở thành nhà lãnh đạo thật sự, người ta đã có sẵn một số phẩm chất nào đó. Cho tới nay, đã có nhiều nghiên cứu về những phẩm chất này.

Mặc dù mỗi người có ưu thế và khả năng khác nhau, nhưng nghiên cứu cho thấy rằng các quản trị viên xuất sắc đều có quan niệm, cách xem xét sự việc tương tự nhau. Dưới đây là một số phẩm chất thường thấy ở những nhà lãnh đạo thành công:

1. Họ có các nguyên tắc của mình và tiêu chuẩn đạo đức cao. Chúng ta có thể học hỏi nhiều từ triết lý của John Templeton, sáng lập viên của Templeton Fund – một trong những quỹ đầu tư sinh lợi nhất trên thế giới. Ông đề ra nguyên tắc kinh doanh dựa trên quan niệm rằng người thành công nhất thường chú trọng vấn đề đạo đức. Templeton nói rằng người thành công thường hiểu biết sâu sắc về đạo đức trong kinh doanh, được người khác tin tưởng và không lừa gạt khách hàng.

2. Họ liêm minh, chính trực và làm gương cho người khác trong công việc và cuộc sống cá nhân. Nhà lãnh đạo thành công nhận thức được những quy tắc áp dụng cho mọi người, đặc biệt là chính họ. Họ đặt ra quy định về đạo đức và không bắt buộc người khác phải tuân thủ những nguyên tắc mà họ không tuân thủ. Họ giữ lời hứa trong công việc và trong cuộc sống riêng tư. Họ giữ gìn đạo đức vì đó là điều phải làm.

3. Họ hiểu biết về mục tiêu của công ty cũng như phòng ban và những thay đổi trong đó. Nhà lãnh đạo xuất chúng không xa rời

nhân viên và hiểu những thách thức trong kinh doanh. Họ sẵn lòng cho lời khuyên cũng như đưa ra quyết định.

4. Họ chủ động và tự thúc đẩy để đạt được mục tiêu. Nhà lãnh đạo giỏi không ngủ quên trên chiến thắng và không bao giờ thỏa mãn với chính mình. Họ không những nâng cao trình độ và hiểu biết rộng, mà còn luôn cập nhật kiến thức. Họ đọc các tập san và tạp chí chuyên ngành trong những lĩnh vực mình quan tâm. Họ chủ động tham gia vào các tổ chức thương mại và hiệp hội nghề nghiệp không chỉ nhằm theo kịp nhịp phát triển mới, mà còn chia sẻ ý tưởng với đồng nghiệp trong các cơ quan, tổ chức khác. Họ tham dự những hội nghị, hội thảo và phát triển mối quan hệ với nhiều người nhằm thu thập ý tưởng, sáng kiến.

5. Họ là những người có khả năng giao tiếp mạnh mẽ và là người biết lắng nghe. Họ lắng nghe nhân viên, công nhận những đề nghị và ý tưởng đóng góp từ thuộc cấp có thể còn có giá trị hơn của chính họ. Nhà lãnh đạo xuất chúng thiết lập bầu không khí hợp tác và thân thiện giữa nhân viên ở các cấp độ và luôn hoan nghênh mọi người tham gia đưa ra quyết định.

6. Họ uyển chuyển, linh động dưới áp lực và luôn kiểm soát cảm xúc của mình. Khi gặp khó khăn, lòng quyết tâm làm họ không nhượng bộ hay chùn bước. Họ không để thất vọng hoặc chán nản ngăn cản họ tiếp tục cố gắng và khuyến khích thuộc cấp tiến lên phía trước.

Người có thể đi xa nói chung là người dám nghĩ, dám làm. Một con thuyền chỉ muốn chắc ăn thì không bao giờ đi xa khỏi bờ.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

7. Họ có thái độ tích cực. Nhà lãnh đạo tài ba hiểu rằng cách tư duy tích cực giúp gia tăng khả năng của mình vì hai lý do. Thứ nhất, nó khám phá tiềm năng, những nguồn lực còn tiềm ẩn của họ. Thứ hai, nó giữ cho tinh thần luôn cân bằng, hài hòa bằng cách xua tan nỗi lo âu, sợ hãi và đẩy lùi những kẻ thù của sự thành công và tính hiệu

quả. Vì họ là người suy nghĩ tích cực, nên các cộng sự và thuộc cấp của họ hầu như cũng là những người có tư duy tích cực.

8. Nhà lãnh đạo xuất chúng bồi dưỡng, vun đắp sự hợp tác trong nhóm của mình. Họ hiểu rằng sự đấu đá và xung đột nội bộ là nguyên nhân làm giảm năng suất lao động. Chính vì vậy, họ khuyến khích và cổ vũ cho sự cộng tác tốt giữa các thành viên trong nhóm và những phòng ban khác trong công ty. Họ dành thời gian tìm hiểu động lực của từng thành viên và thúc đẩy cũng như giúp đỡ họ thành công. Nhà lãnh đạo thành công hiểu rõ mọi người về cách họ hành động và phản ứng. Họ nhận ra tầm quan trọng khi trở thành nhân tố thúc đẩy mọi người – hiểu được động lực và cảm nhận của người khác.

9. Họ có tinh thần cởi mở, phóng khoáng với những ý tưởng mới và họ hoan nghênh các đề xuất. Ngay cả sau khi đã cải tiến và thay đổi, họ vẫn tìm những cách tốt hơn nhằm hoàn thiện mục tiêu của mình.

10. Họ công nhận và tối đa hóa sức mạnh của người khác. Thông thường, dựa vào quyền lực của mình, những người ở cương vị điều hành có thể bắt ép thuộc cấp tuyệt đối tuân thủ mệnh lệnh. Nhưng những người như vậy không phải là nhà lãnh đạo thật sự. Đúng là mệnh lệnh cần được thực thi nhưng đó không là tất cả. Nhà lãnh đạo thật sự cần tạo dựng niềm tin và sự tín nhiệm trong lòng cộng sự của họ. (Chú ý rằng họ nghĩ về cấp dưới như là những cộng sự, mà không phải là thuộc cấp). Điều này làm thuộc cấp không chỉ tâm phục, khẩu phục đi theo sự dẫn dắt của sếp, mà họ còn đóng góp sáng kiến, cải tiến và thực hiện ý tưởng của chính họ sao cho phù hợp với mục tiêu chung đã đề ra.

11. Họ có cách để chính họ và những người khác chịu trách nhiệm với kết quả làm việc. Họ đặt ra tiêu chuẩn và được cộng sự hiểu, chấp nhận và tuân thủ những tiêu chuẩn đó. Họ can thiệp kịp thời khi có bất cứ sai sót nào xảy ra. Họ hiểu được hạn chế của mình nằm ở đâu và tìm kiếm trợ lực khi cần thiết.

12. Họ sử dụng và quản lý thời gian hiệu quả. Nhà lãnh đạo tài ba có kế hoạch làm việc hợp lý. Họ biết được việc nào cần ưu tiên và giảm thiểu tình trạng xao lãng và gián đoạn trong công việc.

13. Họ có tầm nhìn. Nhà lãnh đạo kiệt xuất hiểu rõ họ muốn thực hiện điều gì và cách thực hiện sao cho đạt được mục tiêu. Họ nhìn xa hơn những mục tiêu ngắn hạn và luôn hình dung bức tranh tổng thể một cách rõ ràng.

14. Họ không dễ nản lòng. Khi gặp khó khăn, họ cố gắng hết sức mình để vượt qua trở ngại. Và Tom Monaghan, sáng lập viên của hãng Domino's Pizza, là một ví dụ. Trong vòng 30 năm, ông đã phát triển công ty từ một tiệm pizza duy nhất trở thành chuỗi cả ngàn cửa hiệu giao bánh tới tận nhà. Năm 1989, ông bán lại công ty. Sau khoảng hai năm rưỡi, công ty này sa sút và mất động lực mà Monaghan tạo ra. Để cứu công ty, Monaghan mua lại nó và quay trở lại vị trí giám đốc điều hành. Dưới sự lãnh đạo của ông, công ty được mở rộng ra với hơn… 5.000 cửa hiệu trên toàn nước Mỹ và hơn 3.000 cửa hiệu tại các quốc gia khác.

Bản chất của sự lãnh đạo là cần phải có tầm nhìn. Đó là tầm nhìn mà bạn tuyên bố rõ ràng và mạnh mẽ vào bất cứ dịp nào. Nếu không chắc chắn, bạn không thể thổi cây kèn trumpet được.

Theodore Hesburgh, cựu chủ tịch, Đại học Notre Dame

Những hoạt động của nhà lãnh đạo thành công

Một trong những lý do chính để được thăng chức lên vị trí điều hành là người ta làm tốt công việc của mình. Khi làm sếp, chúng ta làm sao để người khác có thể làm việc tốt hoặc tốt hơn so với chúng ta đã từng làm. Nhân viên và quản trị viên đòi hỏi những kỹ năng làm việc khác nhau. Do đó, khi ở cương vị quản lý, chúng ta cần rèn luyện các kỹ năng mới.

Nhà quản lý thành công cân bằng giữa con người và phương pháp làm việc. Khi quá chú trọng vào việc phát triển cho nhân viên, năng suất lao động có thể bị sụt giảm. Nếu chỉ nhắm vào phát triển kỹ

năng con người và củng cố thái độ của họ, thì chúng ta có thể gặp khó khăn nếu những người mà chúng ta đặt nhiều tin tưởng và trọng trách rời khỏi nhóm để ra đi. Khi chú trọng vào phương pháp, người ta có thể nghĩ tới cần những quy trình hoặc máy móc tối tân để có thể làm việc hiệu quả. Nhưng lúc này, do tình trạng phức tạp hơn, mọi người có thể không hiểu được chúng hoặc né tránh làm việc với chúng. Trên thực tế, việc tập trung vào con người có thể được thể hiện qua một ví dụ ngắn gọn: "*Hãy thảo luận về kế hoạch và tại sao chúng ta lại làm như vậy.*" Việc tập trung vào phương pháp làm việc có thể được ví dụ ngắn gọn như sau: "*Đây là kế hoạch và đây là cách thức chúng ta làm việc.*" Nếu cân bằng tốt giữa con người và phương pháp làm việc, thì nhà quản lý có thể làm cho cả năng suất và sự tận tụy của đội ngũ nhân viên đạt tới mức độ cao nhất.

Cân bằng giữa sự thúc đẩy và trách nhiệm

Một số người tin rằng khi chúng ta khiến cho mọi người có trách nhiệm với công việc của mình, họ sẽ mất động lực nội tại vì sợ phạm sai lầm. Điều này chưa hẳn đúng. Chúng ta cần có những công cụ để buộc mọi người có trách nhiệm với công việc của họ, đồng thời để họ tận tụy và hăng say làm việc. Nếu cân bằng được, chúng ta có thể kiểm soát tốt trên kết quả làm việc của nhóm và chính mình.

Có một cách duy nhất để kích thích mọi người làm việc. Đó là làm sao khiến cho họ có hứng thú với công việc.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Truyền đạt và huấn luyện sao cho hiệu quả

Ngày nay và hơn bao giờ hết, công việc của quản trị viên là tạo điều kiện cho nhân viên phát triển. Khi tạo ra môi trường mà nhân viên có thể phát triển kỹ năng, làm việc có kết quả tốt và thành công, chúng ta trở thành quản trị viên hay nhà quản lý đúng nghĩa. Việc truyền đạt thông tin, huấn luyện và phát triển kỹ năng cho thuộc cấp là trách nhiệm hàng đầu của nhà lãnh đạo.

Một trong những lý do khiến người ta được đề bạt vào cương vị điều hành là bởi vì họ thể hiện được kiến thức và kỹ năng của mình xuất sắc, vượt trội so với những cộng sự khác. Giờ đây, khi trở thành sếp, thành công của họ không chỉ phụ thuộc vào thành tích của bản thân, mà họ còn phải hướng dẫn, huấn luyện để thuộc cấp cũng thành công. Quá trình biến chuyển thành công từ nhân viên trở thành nhà quản lý đòi hỏi tư duy và những kỹ năng mới. Bảng sau đây cho thấy sự khác biệt về vai trò giữa một nhân viên và một nhà lãnh đạo tài ba:

2

Đừng ra lệnh, hãy dẫn dắt

Peter Drucker, một trong những nhà tư duy quản trị và tác giả nổi tiếng, đã viết: "*Hầu hết những gì chúng ta gọi là quản trị đều làm người ta khó làm việc.*" Vậy thì các nhà quản lý đã làm gì khiến cho Drucker đã viết như vậy?

Nhiều người ở cương vị điều hành làm việc với nhân viên theo kiểu như… người máy – tức là mong họ tuân thủ những quy trình một cách chính xác và không tạo điều kiện cho họ đề xuất ý kiến, sáng tạo cũng như sử dụng khả năng của não bộ trong quá trình làm việc. Họ chỉ quan tâm và giám sát nhân viên chấp hành các quy định, nguyên tắc, thủ tục và thông lệ. Tuy nhiên, với những quản trị viên đích thực, họ dẫn dắt nhân viên mà không phải là ra lệnh, họ không chỉ thu được kết quả tốt hơn cho cơ quan, tổ chức mình, mà còn làm thuộc cấp toàn tâm toàn ý cống hiến và thành công trong công việc cũng như trong cuộc sống.

Là người phụng sự

Nhà lãnh đạo đích thực phục vụ cho thuộc cấp của mình. Trong hầu hết cơ quan hay tổ chức, cấu trúc hình học tiêu biểu về mặt quản trị là hình tam giác. Trên đỉnh là giám đốc điều hành – người ra mệnh lệnh cho các nhà quản lý cấp trung. Những nhà quản lý này lại ra chỉ thị cho những nhà quản lý cấp dưới để rồi cuối cùng chỉ thị xuống nhân viên. Ở cạnh đáy của hình tam giác này là khách hàng

– người mà chúng ta hy vọng họ thỏa mãn với sản phẩm hay dịch vụ do chúng ta cung cấp.

Mục đích của mỗi cấp là phục vụ cấp trên của nó. Theo cách tiếp cận truyền thống, nhân viên phục vụ nhà quản lý cấp dưới, nhà quản lý cấp dưới phục vụ nhà quản lý cấp trung và cuối cùng thì tất cả phục vụ cho giám đốc điều hành. Khách hàng nằm ở… dưới cùng trong hình tam giác này và hầu như bị bỏ qua. Do đó, hình tam giác này nên được đảo lại. Giám đốc điều hành nên phục vụ cho các nhà quản lý cấp trung và những người này phục vụ cho nhà quản lý cấp dưới. Nhà quản lý cấp dưới phục vụ cho nhân viên và tất cả đều phục vụ cho khách hàng.

Trên thực tế, nhà lãnh đạo xuất sắc quan tâm thật sự tới nhân viên của mình. Họ tìm hiểu về ưu khuyết điểm của thuộc cấp, những gì nhân viên thích và không thích, cách nhân viên hành động và phản ứng. Sếp dành thời gian để làm việc với nhân viên, cung cấp cho họ nguồn lực, công cụ, bí quyết để làm việc hiệu quả. Họ không quá quan tâm tới tiểu tiết.

Người ta đã tiến hành những cuộc khảo sát về những gì nhân viên mong muốn từ sếp. Và đứng đầu danh sách này là mong muốn: *Sếp là người luôn sẵn sàng khi nhân viên cần tới*.

Đây là người sếp mà nhân viên có thể tìm tới bất cứ lúc nào để nhờ giải đáp thắc mắc mà không lo sợ bị đánh giá là mình ngu dốt, là người sếp mà thuộc cấp có thể nương tựa để được cung cấp thông tin, được huấn luyện và đón nhận lời đề nghị mà không phải là những mệnh lệnh và chỉ thị. Họ giúp phát triển tiềm năng của con người – mà không tận dụng nhân viên như là phương tiện để hoàn thành công việc cho chính họ.

Trao quyền cho nhân viên

Nhà lãnh đạo đích thực “trao quyền” cho thuộc cấp của mình. Hai từ “trao quyền” này trở thành *mode* trong quản trị học ngày nay, nhưng những gì mang tính thời thượng thường diễn tả chính xác một khái niệm đang được chấp nhận hiện thời. Nó bắt nguồn từ một thuật

ngữ pháp lý mang ý nghĩa chuyển giao quyền hợp pháp từ người này sang người khác. Tuy nhiên, trong cách nói ngày nay, nó mang ý nghĩa rộng hơn. Đó là chia sẻ một số quyền hành và sự giám sát của quản trị viên với nhân viên của họ. Thay vì nhà quản lý quyết định mọi thứ về cách thực hiện công việc, nhân viên – tức là người sẽ thực hiện công việc – sẽ tham gia vào việc quyết định. Khi nhân viên giúp quyết định cách tốt nhất để đạt mục tiêu của mình, chúng ta không chỉ có nhiều thông tin hơn về cách thực hiện công việc, mà thuộc cấp cũng trở nên tận tụy, quyết tâm với nó để thành công.

Cai quản khác với lãnh đạo

Cai quản nhấn mạnh ý nghĩa rằng nhân viên tuân theo chỉ thị và thường là không thắc mắc theo kiểu: "*Đây là cách thực hiện công việc. Hãy làm đi.*" Tuy nhiên, nghệ thuật lãnh đạo khuyến khích nhân viên sáng tạo bằng cách tiếp thu ý tưởng của họ thông qua việc giao tiếp hàng ngày cho tới những buổi họp, chương trình làm việc và những hoạt động tương tự… Nếu việc cai quản nói với người ta rằng họ sẽ chịu trách nhiệm với công việc thì việc lãnh đạo trao quyền cho họ – cung cấp cho họ những công cụ để có thể tự mình ra quyết định dựa trên hướng dẫn mà các bên liên quan đều chấp nhận. Khác với việc cai quản vốn quan tâm nhiều hơn để giải thích những quy định, chính sách, cách tuân thủ ra sao và bắt buộc thi hành, việc lãnh đạo thúc đẩy nhân viên và hướng dẫn họ cách đạt được mục tiêu của họ (và của cơ quan, tổ chức). Nếu kết quả không như mong đợi, người ta nỗ lực để cải thiện tình hình bằng cách huấn luyện nhiều hơn và tốt hơn. Giúp người khác học hỏi là công cụ chính nhằm đạt được hiệu quả công việc.

Sự cai quản tập trung vào *làm việc cho đúng*, còn sự lãnh đạo nhấn mạnh *làm đúng việc*. Trên thực tế, có những lúc cần cai quản – chẳng hạn đối với những vấn đề về pháp lý hoặc tương tự… – tức là lúc cần thực hiện sao cho đúng với quy định. Dĩ nhiên, những người ở cương vị điều hành phải bảo đảm được mọi việc đều được thực hiện đúng. Nhưng đây không phải là công việc chính của họ. Trong những trường hợp như vậy, việc bắt buộc để nhân viên tuân thủ quy định có thể cần thiết. Nhưng quan trọng hơn là cần huấn

luyện và thúc đẩy nhân viên để họ thành thạo trong công việc và mong muốn cống hiến hết sức mình nhằm đáp ứng mục tiêu của phòng ban và công ty. Khi làm được điều đó, nó sẽ trở thành một ví dụ hoàn hảo về sự lãnh đạo thật sự.

Nhà lãnh đạo tài ba không do dự và không độc tài. Họ cũng không bỏ qua hoặc lo ngại cộng sự của mình. Sếp có năng lực đủ sự tự tin nội tại và làm nhân viên tôn trọng họ.

Hãy xem xét sự so sánh đơn giản giữa việc cai quản và lãnh đạo:

3

Chúng ta trở thành nhà lãnh đạo như thế nào?

Một số người miễn cưỡng đảm nhiệm vai trò lãnh đạo. Lý do là họ cho rằng phải có phẩm chất lãnh đạo bẩm sinh, chẳng hạn như uy tín, sức thu hút hoặc tính cách khác, nhằm giúp họ có khả năng ảnh hưởng người khác.

Thật vậy, một số lãnh tụ kiệt xuất trên thế giới đã có tính cách này – tức là họ có sức hấp dẫn đặc biệt làm mê hoặc công chúng. Nhưng đó chỉ là ngoại lệ. Đa số nhà lãnh đạo thành công là những người rất bình thường, làm việc không mệt mỏi để đạt được mục tiêu. Việc lãnh đạo sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta là những nhân tài bẩm sinh, nhưng điều đó là không nhất thiết. Mỗi người trong chúng ta có thể có được những kỹ năng cần thiết để điều hành và dẫn dắt nhân viên. Lãnh đạo là một nghệ thuật mà chúng ta có thể học được. Bằng nỗ lực, người ta có thể học tập cách hướng dẫn, dẫn dắt người khác dựa trên sự tôn trọng, tin tưởng và sự hợp tác trọn vẹn.

Đạt được nghệ thuật lãnh đạo

Nhiều quản trị viên thích nhìn nhận mình là “chuyên nghiệp”, nhưng có phải việc quản trị thật sự là một nghề? Trên thực tế, nghề nghiệp trong những lĩnh vực khác (như bác sĩ, luật sư, nhà tâm lý học và kỹ sư) đòi hỏi phải học tập chuyên sâu và trải qua kỳ thi để nhận được văn bằng. Và không hề có yêu cầu như vậy đối với nhà quản lý. Một

số nhà quản lý có thể được giáo dục và có bằng cấp về quản trị kinh doanh ở giai đoạn đầu, nhưng hầu hết họ được thăng chức lên nhiều cấp bậc và có ít hoặc không có huấn luyện thêm về quản trị học. Hầu hết quản trị viên đều học hỏi chủ yếu trong quá trình làm việc, hay nói cách khác là nghề dạy nghề.

Thông qua các khóa học ngắn hạn, nhiều quản trị viên đang nỗ lực để có được những kỹ năng mới, nhưng đa phần họ rút tỉa được kỹ thuật điều hành bằng cách quan sát sếp của mình. Cách thức này có thể là tốt. Tuy nhiên, thường thì những nhà quản lý còn non kinh nghiệm đã tiếp thu những triết lý về quản trị lỗi thời và vô căn cứ từ sếp mình.

Lãnh đạo là một nghệ thuật có thể học được. Chúng ta có thể học hỏi cách dẫn dắt người khác dựa trên sự tôn trọng, tin tưởng và sự hợp tác trọn vẹn.

Để làm được điều đó, chúng ta hãy xem xét một số quan niệm chưa đúng vốn đang phổ biến hiện nay về cách thức lãnh đạo.

Quan niệm sai lầm thứ nhất: Quản trị giống như lẽ thường

Khi người ta yêu cầu một quản trị viên huấn luyện về cách lãnh đạo, ông ta chia sẻ: “*Khi được thăng chức lên vị trí điều hành đầu tiên, tôi đã hỏi một nhà quản lý kỳ cựu về một số cách để quản lý với nhân viên. Ông ấy nói: “Cứ theo lẽ thường thì anh sẽ không gặp rắc rối gì.””* Vậy chính xác, lẽ thường là gì? Trên thực tế, vấn đề có vẻ như nhạy cảm với người này có thể chẳng có ý nghĩa gì với người khác. Thường thì định nghĩa của lẽ thường được dựa trên văn hóa. Chẳng hạn, ở Nhật Bản, lẽ thường là chờ cho tới khi tất cả đều đồng lòng rồi mới quyết định. Ở Mỹ, người ta thường chế nhạo quan niệm này vì nó làm mất thời gian và chẳng có tác dụng.

Phong tục không là lý do duy nhất để giải thích cho các quan niệm khác nhau về lẽ thường. Thật vậy, những người khác nhau có cách nhìn nhận khác nhau về điều tốt và điều xấu, việc hữu ích và vô ích, thứ có tác dụng và vô tác dụng.

Chúng ta có khuynh hướng sử dụng kinh nghiệm của mình để xem xét các khái niệm về lẽ thường. Khó khăn ở chỗ là kinh nghiệm của một người thể hiện góc nhìn bị giới hạn của họ. Cách lãnh đạo sao cho hiệu quả đòi hỏi kinh nghiệm phong phú, đa dạng hơn so với kinh nghiệm của một người. Để trở thành nhà lãnh đạo đích thực, chúng ta cần nhìn xa hơn lẽ thường.

Chúng ta không chỉ dựa duy nhất vào lẽ thường để giải quyết những vấn đề về tài chính và sản xuất. Chúng ta sẽ tham khảo ý kiến của chuyên gia giỏi nhất trong lĩnh vực có liên quan. Do đó, chúng ta không thể nhờ tới một giải pháp ít thực tế để xử lý những vấn đề liên quan tới con người.

Chúng ta có thể học hỏi nhiều về nghệ thuật và quản trị học bằng cách đọc những cuốn sách, tạp chí trong ngành nghề của mình, tham dự các khóa học cũng như hội thảo và chủ động tham gia những hiệp hội nghề nghiệp.

Quan niệm sai lầm thứ hai: Quản trị viên phải biết hết mọi thứ

Nhà quản lý không thể nào biết được mọi thứ. Và cũng chẳng có ai có thể biết hết mọi điều. Hãy chấp nhận rằng chúng ta không có tất cả giải pháp, nhưng có kỹ năng để tìm ra giải pháp. Một cách hay đó là xây dựng mối quan hệ rộng rãi với nhiều người ở những công ty khác từng gặp các tình huống tương tự. Chúng ta có thể học hỏi nhiều điều từ họ. Tạo mối quan hệ rộng giúp chúng ta có được thông tin mới khi cần, có được ý tưởng, cách giải quyết vấn đề và những nguồn lực vô giá.

Một trong những cách chắc chắn để tác động lên quan điểm của người khác là xem xét ý kiến của họ và để cho họ có cảm giác mình là người quan trọng.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Quan niệm sai lầm thứ ba: Quản trị viên phải cứng rắn

Quan niệm cần quản lý theo kiểu làm cho người ta sợ hãi để phục tùng hiện vẫn còn phổ biến và trong một số trường hợp, nó cũng có tác dụng. Nếu sợ bị mất việc làm, người ta sẽ cố gắng làm việc hết sức, nhưng liệu chất lượng của công việc sẽ như thế nào? Câu trả lời là "vừa đủ để không bị sa thải". Đó là lý do tại sao phương pháp này không được xem là cách điều hành hiệu quả. Cách quản trị thành công là làm sao để nhân viên sẵn lòng hợp tác với nhau.

(Ngoài ra, chúng ta nên lưu ý rằng biện pháp thường xuyên sa thải nhân viên là không hiệu quả vì nó làm mất nhuệ khí, tinh thần sa sút trong môi trường làm việc và chúng ta phải liên tục tìm nhân viên mới để thay thế. Điều này gây mất thời gian và lãng phí tiền bạc. Hơn nữa, nếu nhân viên là thành viên của nghiệp đoàn, thì việc sa thải họ là quá trình không đơn giản.)

Có những nhà quản lý cư xử với nhân viên không tốt. Trong nhiều năm, James Miller, chuyên gia tư vấn quản trị và là tác giả của cuốn sách *The Corporate Coach* (tạm dịch "Huấn luyện cho nhân viên"), tổ chức cuộc bình chọn *Sếp giỏi nhất và tồi nhất của năm* do các nhân viên đề cử. Miller cho biết rằng ông nhận được nhiều đề cử cho sếp tồi nhất hơn là cho sếp giỏi nhất. Một trong những lý do là nhân viên không thích sếp của họ. Miller nhận thấy rằng những sếp này thường xuyên "bới lông tìm vết" ở thuộc cấp, chế nhạo và hả hê trên thất bại của nhân viên và thường la mắng nhân viên.

Tại sao họ lại cư xử như vậy? Trên thực tế, một số người thường bị cha mẹ, giáo viên và sếp cũ la mắng nên đã quen và có thể cho rằng đây là một cách quản lý hữu hiệu.

Nhiều người trong chúng ta đôi khi bực dọc và lớn tiếng đặc biệt là khi đang bị áp lực, căng thẳng. Đôi khi chúng ta phải tự kiềm chế để không quát nạt người khác. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo thành công không đi theo khuynh hướng này. Khi la mắng người khác, chúng ta thừa nhận rằng mình không phải là nhà quản lý đích thực. Và khi đó, chúng ta không thể khiến cộng sự sẵn lòng hợp tác với nhau.

Khi quản lý bằng kiểu hù dọa, chúng ta không thể giữ chân nhân viên của mình lâu dài. Khi công việc trở nên khan hiếm trong cộng

đồng hoặc ngành nghề của mình, nhân viên có thể tạm chấp nhận sếp độc tài, cậy quyền. Nhưng khi thị trường lao động mở rộng với nhiều cơ hội việc làm, những nhân viên có thực tài sẽ rời bỏ công ty để tìm môi trường làm việc thoải mái hơn. Và chúng ta lại phải vất vả và tốn kém để tìm kiếm nhân viên thay thế.

Quan niệm sai lầm thứ tư: Khen ngợi nhân viên sẽ khiến họ tự mãn

Một số nhà quản lý lo ngại rằng nếu khen ngợi nhân viên, họ sẽ tự mãn và không cố gắng cải thiện mình (và chắc chắn rằng một số người có thể phản ứng theo cách này). Mục đích của việc khen ngợi là nhằm để khuyến khích cộng sự tiếp tục phát huy những gì đã làm tốt.

Một số quản trị viên khác lại cho rằng nếu khen ngợi nhân viên vì làm việc xuất sắc, họ sẽ mong tăng lương hoặc tiền thưởng. Đúng là một số người có thể làm như vậy. Nhưng không có lý do gì để từ chối khen ngợi thuộc cấp khi họ xứng đáng. Nhân viên nên biết việc điều chỉnh lương, thưởng và các khoản trợ cấp khác đã được công ty quy định rõ ràng. Nếu công ty có tiến hành đánh giá năng lực thường niên, chúng ta nên bảo đảm cho nhân viên rằng nếu làm việc xuất sắc và được khen ngợi, họ sẽ được xem xét tăng lương hoặc thưởng vào dịp đánh giá này.

Ngược lại, một số nhà quản lý lại không khen ngợi thuộc cấp đúng cách. Một vị trưởng phòng cho biết: "*Nhân viên của tôi hiểu rằng nếu tôi không nói gì với họ, tức là họ đang làm việc ổn. Còn nếu tôi phải lên tiếng, họ biết là mình đang gặp rắc rối.*" Không đánh giá cũng như không khiển trách nhân viên đều là cách quản lý không hiệu quả. Hãy nhớ rằng chúng ta muốn thúc đẩy thuộc cấp một cách tích cực, mà không phải tiêu cực. Dĩ nhiên, khen ngợi cũng có thể bị mất tác dụng khi thực hiện không đúng. Nếu chúng ta thường xuyên khen ngợi đối với những công việc rất bình thường, lời khen đó trở nên hời hợt, nông cạn. Bên cạnh đó, nếu sếp khen họ thái quá, thì nhân viên có năng suất kém có thể nghĩ rằng họ làm việc… tốt.

Quy luật bạch kim

Khi quản lý nhân viên, quy luật vàng trong kinh Thánh: "*Hãy cư xử với người khác như cách bạn muốn họ cư xử với mình*" là lời khuyên tốt. Nhưng nó chỉ đúng một phần. Trên thực tế, tính cách mỗi người hoàn toàn không giống nhau, việc đối xử với người khác như cách chúng ta muốn được đối xử sẽ không giống với việc đối xử với họ như thể họ muốn được đối xử.

Chẳng hạn, Linda thích được tự chủ và thích tự mình vạch ra chi tiết cho cách thực hiện công việc. Nhưng trợ lý của cô là Jason lại không thấy thoải mái khi sếp giao việc mà không nói rõ chi tiết. Nếu Linda ủy quyền cho trợ lý theo cách mà cô muốn cấp trên giao việc cho mình – tức là không cần nói chi tiết, Linda sẽ không nhận được kết quả như ý.

Một ví dụ khác, Sol cần thường xuyên được khuyến khích. Anh ấy cảm thấy vui khi sếp giám sát công việc và khen anh đang làm việc tốt. Tuy nhiên, Tanya lại thấy bực mình nếu bị sếp chú ý quá thường xuyên vì cho rằng: "*Ủa, sếp không tin tưởng mình hay sao?*" Chúng ta không thể đối xử với Tanya giống như với Sol và nhận kết quả tốt từ mỗi người nếu áp dụng cùng một kiểu quản lý.

Mỗi người trong chúng ta có một tính cách, phương pháp làm việc riêng. "*Cư xử với người khác như cách chúng ta muốn được cư xử*" có thể sẽ kém hiệu quả trong việc quản lý nhiều người có tính cách khác nhau.

Để trở thành quản trị viên giỏi, chúng ta cần hiểu rõ từng thành viên trong nhóm và điều chỉnh cách quản lý sao cho phù hợp với mỗi người. Thay vì tuân theo quy luật vàng nói trên, hãy theo quy luật bạch kim như sau: "*Hãy cư xử với người khác như cách họ muốn bạn cư xử với họ*". Dĩ nhiên theo cách này, chúng ta cần phải khéo léo. Trong vài tình huống, với một số người, công việc sẽ không tốt đẹp. Khi biết được điều này, chúng ta có thể đoán trước những vấn đề có thể xảy ra và chuẩn bị cũng như tạo điều kiện tốt để họ hoàn thành công việc.

Nhà lãnh đạo cần tạo ra điều kiện tốt nhất

Với tư cách là sếp, việc sản xuất, năng suất và lợi nhuận đều quan trọng, nhưng đây có phải là tất cả? Dĩ nhiên, nếu muốn tồn tại được, công ty chỉ cần sản xuất và kinh doanh tốt. Tuy nhiên, điều quan trọng không kém là phát triển năng lực cho đội ngũ nhân viên. Nếu bỏ qua việc phát triển tiềm năng của họ, khả năng của nhân viên sẽ bị giới hạn. Khi chú trọng vào lợi ích ngắn hạn mà bỏ qua khả năng thành công dài hạn, công ty chỉ có thể tồn tại mà không phát triển mạnh mẽ.

Khi thành lập công ty kinh doanh về linh kiện máy tính, Eliot nhìn thấy trước rằng đây là hướng đi còn mới mẻ và đang phát triển. Với ước muốn trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực này, anh ấy đã thúc đẩy nhân viên làm việc hết mình nhằm duy trì năng suất cao và luôn dõi mắt theo lợi nhuận, nhưng lại không chú ý tới việc phát triển chuyên môn cho nhân viên. Nhân viên kỹ thuật và quản lý có ít cơ hội đóng góp ý tưởng và đưa ra sáng kiến cho những dự án của công ty. Qua nhiều năm, tuy công ty của Eliot có được lợi nhuận vừa phải, nhưng nó không bao giờ phát triển thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực như anh ấy đã hy vọng. Do Eliot không chú ý tới tiềm năng và hoài bão của nhân viên, nhiều nhân viên lành nghề đã chạy sang công ty khác. Và bởi vì chỉ quan tâm tới ý tưởng của mình, anh ấy bỏ mất nhiều ý tưởng sáng tạo của thuộc cấp.

Để làm việc có hiệu quả với nhân viên

Để làm được điều này, ở cương vị của sếp, chúng ta phải hiểu họ và làm việc với từng cá nhân nhằm có thể thúc đẩy họ hết lòng tận tụy với công việc.

Như đã đề cập ở trên, chúng ta cần hiểu tính cách, lối sống của từng cá nhân. Chúng ta cần có cách ứng xử với mỗi người sao cho phù hợp, mà không phải là mong họ làm cùng việc với cùng một phương thức và phản ứng theo cách giống nhau. Để có thể có mối quan hệ tốt với mọi người, chúng ta cần hiểu các vấn đề sau đây.

Tính cách

Mỗi người có tính cách riêng. Chúng ta cần dành thời gian để tìm hiểu cách mỗi người hành động và phản ứng, điều gì họ thích và ghét, mối quan tâm của họ là gì. Một sai lầm mà nhiều người thường mắc phải là cho rằng người ta có tính cách và cách hiểu giống nhau. Sẽ không khôn ngoan nếu chúng ta cư xử với mọi người theo cùng một cách. Trên thực tế, một số người muốn được sếp chú ý nhiều hơn, trong khi một số người lại nghĩ rằng sự chú ý của sếp là xoi mói hoặc để ý tới tiểu tiết. Có những người cần thường xuyên cần được sếp đốc thúc và ngược lại, có những người thích việc tự chủ trong công việc.

Nét đặc biệt

Hãy quan sát nét đặc biệt của mỗi người. Laurie rất sáng tạo. Trong thời gian rảnh, cô ấy vẽ, điêu khắc và làm thơ. Khi làm việc với Laurie, chúng ta nên như thế nào? Để có thể tận dụng khả năng sáng tạo của cô ấy, chúng ta có thể tranh thủ những ý tưởng và đề nghị của Laurie nhằm giải quyết những vấn đề trong công việc và để cô ấy tham gia vào các dự án phức tạp. Trong khi đó, Gary là người cầu toàn. Tuy anh ấy có thể hơi chậm, nhưng luôn làm việc một cách chính xác. Với những công việc đòi hỏi chất lượng cao, chúng ta sẽ tận dụng kỹ năng của Gary một cách hiệu quả nhất.

Cơ hội

Công việc của Claudette nói chung hơi nhàm chán. Nhưng sếp của cô ấy nhận thấy Claudette rất hăm hở học hỏi và sẽ nỗ lực hết mình nếu cô có thể nhận thấy công việc này là bắt nguồn cho một công việc khác khó khăn hơn. Bằng cách tạo cho Claudette cơ hội học tập thêm về những công việc khác trong phòng ban, cô ấy có thể tiếp nhận việc huấn luyện và chuẩn bị cho sau này. Điều này khuyến khích cho Claudette liên tục học hỏi và phát triển nghề nghiệp.

Tạo cơ hội cho người khác không chỉ giới hạn trong việc thăng chức. Trên thực tế, có những người không thích gánh vác trách nhiệm của công việc điều hành, mà họ muốn trau dồi kiến thức, kỹ năng và làm công việc mà họ hứng thú. Chẳng hạn, David là người có khả năng giao tiếp tốt, nhưng là kế toán viên, anh ấy thường làm

việc một mình. Bằng cách tạo cơ hội cho David huấn luyện người khác trong phòng ban về các thủ tục trong công ty và tổ chức những cuộc họp định kỳ trong nội bộ phòng, mức độ thỏa mãn trong công việc của anh ấy tăng lên và năng suất cũng được nâng cao.

Tham gia

Những người sẽ phụ trách trực tiếp công việc thường thấy và hiểu rõ hơn nên thực hiện nó như thế nào, dù rằng ở cương vị của sếp, chúng ta cũng hiểu sự việc. Do đó, khi đưa ra một thủ tục, quy trình mới hoặc lên kế hoạch cho dự án mới, cần tiếp nhận ý kiến của những người sẽ tham gia vào đó. Chẳng hạn, là trưởng phòng, Kathy tin rằng cô biết chính xác dự án mới sẽ thực hiện ra sao bởi vì đã có nhiều năm kinh nghiệm về việc này. Tuy nhiên, thay vì lên kế hoạch và sau đó họp với nhân viên về công việc, cô yêu cầu họ vào ngay giai đoạn đầu của dự án. Như vậy, Kathy không thu thập được một số ý tưởng hay mà nhân viên có thể đóng góp trước khi bắt đầu dự án và họ chỉ biết “cắm đầu” làm việc để bảo đảm cho nó thành công mà thôi.

Cách lãnh đạo

Nhà lãnh đạo tài ba không đề ra mục tiêu cho nhân viên và chỉ họ cách đạt được. Thay vì vậy, họ khuyến khích cộng sự tự đặt ra mục tiêu của chính mình và cung cấp công cụ để cộng sự đạt được mục tiêu.

Fred là người thông minh, là nhân viên giỏi chuyên môn nhưng thụ động. Tuy nhiên, sếp Paul nhận thấy Fred có nhiều tiềm năng và có thể tiến bộ nữa. Trên thực tế, Fred ít khi chủ động đưa ra sáng kiến và thường tới gặp sếp Paul để hỏi ý kiến. Để giúp Fred khắc phục điều đó, Paul bắt đầu giao cho Fred những dự án nhỏ và chịu trách nhiệm thực hiện. Bằng cách tăng dần dần độ phức tạp của các dự án, sếp Paul giúp Fred càng ngày càng tự tin, chủ động và làm tốt công việc.

Kỳ vọng

Hãy để người khác biết chúng ta có kỳ vọng cao. Đừng hài lòng, thỏa mãn với công việc tầm thường. Không ít nhà quản lý cảm thấy vui nếu nhân viên đáp ứng được những tiêu chuẩn thông thường. Điều này có thể ổn thỏa nếu tình hình kinh doanh đang phát đạt, nhưng nếu công ty đang gặp khó khăn, chúng ta cần nỗ lực nhiều hơn so với chỉ đáp ứng được tiêu chuẩn mà thôi. Chúng ta cần khuyến khích nhân viên để họ làm việc tốt hơn nữa. Trên thực tế, sự kỳ vọng cao vào người khác làm họ biết rằng chúng ta xem họ có năng lực và đáng tin cậy. Việc yêu cầu người khác thực hiện một cách tốt nhất là cách đối xử với họ trên tinh thần tôn trọng.

Khi sếp, gia đình và quan trọng nhất là chính họ thấy khả năng của mình đã nâng lên, không gì có thể ngăn họ muốn trở thành người thành công.

Bằng cách hiểu những người xung quanh mình, tận dụng ưu thế của từng cá nhân và cư xử khéo léo với họ, nhóm của chúng ta sẽ làm việc hiệu quả và càng ngày càng phát triển.

Tóm tắt

- Nhà lãnh đạo thành công thường tuân theo những nguyên tắc sau đây:
- Các thành viên trong nhóm làm việc tốt hơn khi họ được khuyến khích tham gia vào việc ra quyết định, hơn là dưới kiểu lãnh đạo độc đoán.
- Nên tạo cơ hội để các cộng sự sử dụng được tài năng, kỹ năng và phát huy trí lực của mình.
- Nhà lãnh đạo xuất sắc tạo nên bầu không khí hợp tác và thân thiện, mà trong đó, mọi người đều biết rằng họ được hoan nghênh khi tham gia trong việc ra quyết định.
- Nhà lãnh đạo tài ba nghĩ họ chỉ đóng vai trò cố vấn. Công việc của họ là tạo điều kiện cho các cộng sự hoàn thành công việc.
- Nhà lãnh đạo thành công là người đi đầu, họ chủ động hành động mà không thích rơi vào thế bị động.
- Nhà lãnh đạo xuất chúng đặt ra tiêu chuẩn cao cho chính mình và làm việc hết mình để đạt mục tiêu.

- Họ tập trung để hoàn thành công việc và không dễ dàng nản lòng.
- Lãnh đạo là một nghệ thuật và có thể học được. Bằng nỗ lực, người ta có thể học tập cách hướng dẫn, dẫn dắt người khác dựa trên sự tôn trọng, tin tưởng và sự hợp tác trọn vẹn.
- Đừng ra lệnh, hãy dẫn dắt.
- Một số quản trị viên có quan niệm sai lầm về việc quản trị. Đừng bắt chước cách điều hành của những vị sếp xa xưa.
- Đừng quá khắt khe và cũng đừng dễ dãi. Cách quản trị hữu hiệu cân bằng giữa hai thái cực này. Nó dựa trên việc hiểu hành vi của con người và áp dụng điều đó để khéo léo quản lý mọi người trong quyền hạn của chúng ta.
- Hãy khen ngợi nhân viên khi họ làm việc tốt. Công việc không được công nhận cũng giống như cây cối không được tưới nước. Khi đó, họ sẽ không đạt năng suất cao.
- Hãy tuân thủ quy luật bạch kim: "*Hãy cư xử với người khác như thể họ muốn được bạn cư xử với họ.*"
- Hãy nỗ lực tìm hiểu từng cá nhân mà chúng ta làm việc chung. Khi hiểu nhu cầu và ưu thế của từng người, chúng ta tạo được mối quan hệ tốt và tối đa hóa khả năng đóng góp của họ đối với cơ quan, tổ chức.

Bước 9GIÚP NGƯỜI KHÁC THÀNH CÔNG

Ở cương vị của sếp, người ta đánh giá chúng ta không chỉ trên cách làm việc của mình, mà còn trên cách làm việc của nhân viên chúng ta. Để trở thành nhà lãnh đạo thành công, mục tiêu chính của chúng ta là bồi dưỡng và phát triển kỹ năng và tính hiệu quả của nhóm hoặc thuộc cấp của mình.

Giúp nhân viên mới bắt đầu công việc

Cách chúng ta định hướng và huấn luyện nhân viên mới có tác động lớn tới cách họ hòa nhập vào môi trường mới và thực hiện công việc của mình. Hãy xem xét một số ví dụ.

Gloria cảm thấy thất vọng và buồn bã. Hôm nay là ngày làm việc đầu tiên và chẳng có ai quan tâm nhiều tới cô ấy. Gần cả buổi sáng, Gloria phải làm thủ tục ở Phòng Nhân sự và người ta báo cho cô biết sếp mới của cô là Carly Martin. Trước khi tuyển dụng, Carly đã phỏng vấn cô và mặc dù chỉ nói về công việc trong buổi gặp mặt này, nhưng Carly dường như là người dễ thương. Bây giờ, trong ngày làm việc đầu tiên, Gloria không biết mình đã chọn công việc này là đúng hay không nữa. Sếp Carly chào mừng cô một cách chiếu lệ, chỉ bàn làm việc và đưa tài liệu mô tả công việc cho Gloria đọc. Hai giờ sau, sếp vẫn không nói chuyện với Gloria.

Trên thực tế, ngày đầu tiên làm việc báo hiệu cho sự thành công hoặc thất bại, vui vẻ hoặc bất mãn, hợp tác hoặc bất hợp tác. Cho dù sếp có bận rộn như thế nào đi nữa, họ cần dành thời gian đáng kể cho nhân viên mới vào ngày đầu tiên họ làm việc.

Nhanh chóng tạo mối quan hệ tốt

Hãy lên kế hoạch đón nhận nhân viên mới. Cần sắp xếp lịch làm việc của mình để có thể dành ra ít nhất hai giờ với họ trong ngày

đầu tiên này. Nếu có thể, hãy đi ăn trưa với họ vì đây là cơ hội giới thiệu không chính thức về công ty, phòng ban và cũng biết thêm thông tin về thành viên mới này.

Cần giới thiệu nhân viên mới với từng thành viên khác trong phòng ban và những người ở phòng ban khác mà họ sẽ làm việc chung trong thời gian sắp tới. Khi giới thiệu, hãy cho biết loại công việc mà nhân viên hiện hữu đang làm và nhân viên mới sẽ làm. Chẳng hạn: "*Giới thiệu với chị Marilyn, đây là Gloria, nhân viên phân tích thị trường mới của chúng ta. Gloria này, chị Marilyn hiện đang phụ trách bộ phận thống kê.*"

Khi giới thiệu nhân viên mới với sếp, hãy theo quy định của công ty về cách xưng hô bằng tên (cho thân mật) hoặc dùng cách nói trang trọng. Thậm chí khi bạn gọi sếp của mình là Don, nhưng nếu Gloria phải gọi là ông/anh Deane, thì hãy giới thiệu sếp là ông/anh Deane.

Giới thiệu định hướng

Nhiều công ty có chương trình giới thiệu định hướng một cách chính thức cho nhân viên mới do Phòng Nhân sự thực hiện. Chương trình này thường giới thiệu về các nội dung như tiểu sử công ty, sản phẩm hoặc dịch vụ đang cung cấp, mô tả quyền lợi của nhân viên... Cùng với chương trình giới thiệu định hướng này, với tư cách là sếp trực tiếp, chúng ta nên nói về phòng ban của mình và vai trò của nó trong bức tranh tổng thể về hoạt động của công ty.

Với người mới, điều quan trọng là họ cần nhanh chóng biết được mọi người trong phòng ban của mình và trong công ty. Hãy tham khảo sơ đồ tổ chức, nhưng thường nó có thể không thể hiện được tất cả. Chẳng hạn, trên sơ đồ tổ chức, giám đốc tiếp thị Don Deane là sếp của nhân viên mới. Tuy nhiên, Don sắp từ chức và Ken Maynard, giám đốc kinh doanh toàn quốc, đang chuẩn bị tiếp quản. Đây có thể là thông tin quan trọng đối với nhân viên mới vì nó chưa xuất hiện trên sơ đồ tổ chức hiện tại.

Một vấn đề khó hơn để giới thiệu cho nhân viên mới là văn hóa công ty. Theo thời gian, mỗi công ty dần dần hình thành nên triết lý,

cách giải quyết vấn đề, nét đặc trưng và… luật bất thành văn. “Văn hóa” này đôi khi khó có thể trình bày bằng lời nói và nhân viên mới chỉ có thể tiếp thu dần dần theo thời gian. Tuy nhiên, vẫn có những khía cạnh của văn hóa công ty mà nhân viên mới cần biết được vào những ngày đầu.

Một cách để giúp nhân viên mới có thể bắt tay vào công việc và hòa nhập nhanh là cử ra một hoặc thậm chí hai người để giúp giải đáp thắc mắc và hướng dẫn họ trước vô số thực tiễn hoạt động của công ty khi chúng ta không có mặt.

Mô tả công việc rõ ràng và dễ hiểu

Khi hướng dẫn nhân viên mới, cần đọc lại phần mô tả công việc đối với vị trí của họ. Có mô tả đúng hay không? Nếu nhân viên dựa vào đây, thì liệu họ có thể làm tốt công việc được không? Trong nhiều công ty, phần mô tả công việc này có thể được viết ra khi công việc đó vừa phát sinh và trong nhiều năm không hề được cập nhật. Hầu hết công việc đều không bất biến, hay nói cách khác, nó luôn thay đổi. Trước khi bắt đầu huấn luyện nhân viên mới, hãy đọc lại phần mô tả công việc để xem điều nào không còn phù hợp và cần điều chỉnh cho chính xác.

Một khi nhân viên mới đã nghiên cứu phần mô tả công việc, chúng ta nên thảo luận với họ. Hãy yêu cầu nhân viên mới này mô tả công việc theo cách họ hiểu. Việc thảo luận chi tiết như vậy về bản chất công việc sẽ giúp làm rõ bất cứ hiểu lầm nào phát sinh khi đọc phần mô tả công việc.

Liên tục huấn luyện

Cho dù nhân viên mới từng có kinh nghiệm trong lĩnh vực này, chúng ta vẫn cần huấn luyện thêm cho họ về phương pháp và kỹ thuật mà chúng ta đang áp dụng. Lý do là trong những công việc trước đây, họ có thể làm theo cách hơi khác, với tiêu chuẩn ít khắt khe hơn hoặc có thể đã gặp những trục trặc hoàn toàn khác. Việc huấn luyện càng cẩn thận trong giai đoạn đầu, thì sự cố càng ít xảy ra trong giai đoạn sau.

Vậy thì ai sẽ đảm đương việc huấn luyện cho nhân viên mới? Trong một số cơ quan, tổ chức, những chuyên gia đặc biệt sẽ phụ trách việc này, nhưng trong hầu hết công ty, sếp sẽ huấn luyện cho nhân viên của mình. Ở cương vị của sếp, tức là người chịu trách nhiệm về công việc của nhân viên, chúng ta cần có trách nhiệm huấn luyện cho nhân viên mới. Tuy nhiên, không phải lúc nào chúng ta cũng có đủ thời gian để huấn luyện cho đầy đủ, nên có thể yêu cầu nhân viên khác trợ giúp cho việc này.

Để chọn người trợ giúp trong việc huấn luyện nhân viên mới, chúng ta nên tuân thủ những hướng dẫn sau đây:

- Người được giao trọng trách huấn luyện cho nhân viên mới nên thành thạo với công việc.
- Trước đó, cần hướng dẫn cho huấn luyện viên này về phương pháp sư phạm. Đừng cho rằng bất cứ ai giỏi chuyên môn đều có thể huấn luyện tốt cho người khác.
- Bảo đảm rằng huấn luyện viên là người có thái độ tích cực đối với công ty và công việc. Nếu chúng ta chọn lầm nhân viên đang bất mãn hoặc bực tức, họ sẽ tiêm nhiễm thái độ tiêu cực này cho người mới.
- Thường xuyên có buổi họp với nhân viên mới để đánh giá việc học tập của họ, xem xét có cần phải huấn luyện bổ sung hay không và hướng dẫn họ cách có thể nâng cao chuyên môn.

Để nhân viên có sự khởi đầu đúng và bảo đảm họ có thể tiến bộ trong công việc, hãy sớm tạo mối quan hệ tốt, định hướng cũng như huấn luyện cho họ cẩn thận, thường xuyên theo dõi và nhận ý kiến phản hồi từ họ.

Truyền đạt thông tin cho nhân viên

Từ trước tới giờ, Keith nhìn nhận mình là người có tài nói chuyện. Nhưng mới đây, Keith cảm thấy bối rối. Anh ấy chỉ dành 10 phút cho nhóm để mô tả chi tiết quy trình làm việc đối với dự án mới. Hầu hết nhân viên đều hiểu hoàn toàn, nhưng không hiểu tại sao một số người khác lại không hiểu. Điều đó chẳng có gì phức tạp. Vậy thì tại sao họ lại không hiểu?

Giống như nhiều người, Keith hiểu chính xác điều anh ấy muốn thực hiện và cho rằng chỉ cần nói ra, các nhân viên sẽ biết cách làm. Nhưng các câu hỏi do một số nhân viên nêu ra chứng tỏ họ vẫn còn mơ hồ.

Mỗi người tiếp nhận thông tin theo cách khác nhau

Trên thực tế, một số người có thể hiểu ngay khi nghe người khác nói, nhưng một số khác lại cần được giải thích rõ ràng. Tanya là người hoạt bát. Cô ấy chăm chú lắng nghe và thường hiểu trọn vẹn vấn đề. Nếu chưa hiểu, cô ấy lập tức đặt câu hỏi. Và như vậy, sếp Keith chẳng lo ngại gì với Tanya. Tuy nhiên, Gary lại quen với cách truyền đạt có minh họa. Anh ấy thường hiểu một cách máy móc. Do không thể tập trung chú ý suốt cuộc nói chuyện dài, Gary thường bỏ sót một số điểm chính. Nhưng nếu phần trình bày có minh họa bằng sơ đồ, hình ảnh, có dẫn chứng rõ ràng, anh ấy tiếp thu rất nhanh. Vì vậy, nếu sếp Keith trình bày về quy trình mới theo cách đó, Gary sẽ dễ dàng hiểu được.

Quan tâm tới người tiếp thu chậm

Mỗi người có tốc độ học hỏi khác nhau. Một số người cần có thời gian tiếp thu vấn đề dài hơn người khác. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là họ kém thông minh.

Là một trong những nhân viên dịch vụ khách hàng trong nhóm của sếp Keith, Sally là người học hỏi chậm. Khi nhận cô ấy về nhóm của mình, Keith cảm thấy khó khăn khi hướng dẫn công việc cho Keith và định… đầu hàng. Tuy nhiên, khi sếp cũ của Sally nói rằng, tuy cô ấy là người chậm hiểu, nhưng khi đã tiếp thu được vấn đề, Sally lại là một trong những nhân viên xuất sắc của nhóm. Anh ấy khuyên sếp Keith nên kiên nhẫn và điều này sẽ được bù đắp khi Sally trở thành nhân viên đáng tin cậy và làm việc cẩn thận, chính xác trong nhóm.

Tránh sử dụng biệt ngữ

Mỗi lĩnh vực, mỗi ngành nghề có những từ ngữ riêng hay biệt ngữ. Điều này là không có vấn đề gì khi những người cùng lĩnh vực trao đổi ý kiến với nhau. Tuy nhiên, trong các nhóm nhân viên ngày nay, ngày càng có nhiều người đến từ những lĩnh vực khác nhau. Do đó, một số thành viên có thể không hiểu một số biệt ngữ do người khác nói.

Sếp Keith tốt nghiệp bên ngành kỹ thuật, nhưng nhóm của anh gồm các nhân viên dịch vụ khách hàng, kỹ thuật viên và những người từ lĩnh vực kinh doanh và tiếp thị. Do thói quen nhiều năm, Keith sử dụng những thuật ngữ kỹ thuật và biệt ngữ rất thường xuyên khi thảo luận với nhóm. Do những người không có chuyên môn về kỹ thuật, nhất là những người mới gia nhập nhóm, không hiểu đầy đủ các thuật ngữ này, việc truyền đạt thông tin không được hiểu trọn vẹn. Vì vậy, Keith cần nhận ra vấn đề này và hướng dẫn, giải thích các thuật ngữ cần thiết cho những nhân viên xuất thân không phải từ ngành kỹ thuật và tránh sử dụng biệt ngữ khi không thích hợp.

Liên tục theo dõi

Thường cho rằng nhân viên trong nhóm đã hiểu vấn đề nhưng sau khi triển khai công việc, chúng ta mới phát hiện rằng họ hiểu chỉ thị theo những cách khác nhau. Để tránh thực hiện công việc không đúng, hãy thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện công việc.

Vào lúc giao việc, hãy đặt câu hỏi về những điểm chính mà chúng ta đã trình bày. Yêu cầu nhân viên thuật lại cách họ hiểu vấn đề như thế nào. Khi thích hợp, hãy hỏi họ định thực hiện công việc ra sao. Nếu vấn đề quan trọng và phải bảo đảm tránh sai sót, cần yêu cầu họ trình bày rõ ràng cách làm của mình.

Hãy phát hiện và giải thích bất cứ sự hiểu lầm nào trước khi công việc bắt đầu. Trong quá trình giao việc cho nhân viên, hãy kiểm tra để bảo đảm họ sẽ thực hiện đúng như mong đợi. Không nhất thiết là dò xét từng chút một. Cần đặt ra những điểm kiểm tra mà tại đó, chúng ta sẽ xem xét tiến độ làm việc của cộng sự và bảo đảm họ thực hiện đúng như tiêu chuẩn đã đề ra nhằm tránh có những sai sót bất ngờ vào cuối dự án.

Do nhóm bao gồm vừa nhân viên kỹ thuật và phi kỹ thuật, sếp Keith nhận thấy một số nhân viên dịch vụ khách hàng, nhân viên kinh doanh và tiếp thị thiếu một số kiến thức kỹ thuật vốn rất cần thiết cho công việc. Anh ấy sẽ giúp họ hiểu chúng rõ ràng hơn để có thể làm việc hiệu quả.

Keith đã tổ chức một khóa huấn luyện cấp tốc về một số vấn đề kỹ thuật, nhưng điều này vẫn chưa đủ. Anh ấy nhận thấy rằng mình đã phải mất nhiều thời gian để trả lời cho những vấn đề kỹ thuật cơ bản và nó làm ảnh hưởng tới tiến độ dự án. Để khắc phục điều này, Keith yêu cầu những nhân viên hiểu biết về kỹ thuật trong nhóm giúp thêm cho các nhân viên khác để họ có thể hiểu rõ các thuật ngữ đã sử dụng. Biện pháp này không những tránh cho Keith bị quá tải, mà còn giúp cho những nhân viên phi kỹ thuật có thêm những nguồn khác để tiếp cận vấn đề. Ngoài ra, việc trao quyền này cũng tạo nên mối quan hệ thân thiện hơn trong nhóm và nâng cao tinh thần đồng đội để họ có thể làm việc hiệu quả với nhau.

Với nhân viên dường như đã… bó tay

Đôi khi, dù chúng ta đã cố gắng hết sức, một số người trong nhóm dường như không thể học được cách thực hiện công việc. Trước khi đầu hàng và cho họ lên đường, hãy thử một phương pháp khác.

Jack từng là nhân viên dịch vụ khách hàng trong nhiều năm trước khi gia nhập nhóm của sếp Keith. Anh ấy là người thiên về thực hành và cảm thấy khó tiếp cận với một số vấn đề trong dự án của nhóm này. Keith đã nói, giải thích và làm việc với Jack nhưng dường như vẫn vô hiệu. Có vẻ như Jack có nhiều vấn đề hoàn toàn mới mẻ và lo lắng với dự án này. Vì vậy, Keith đã thử tiếp cận theo cách khác. Đầu tiên, Keith giải thích cho Jack về vai trò của dự án đối với hoạt động của công ty và mục tiêu của nó. Khi Jack đã hiểu, Keith giải thích công việc mà Jack sẽ thực hiện. Sau đó, Keith chia công việc của Jack thành ra những công việc nhỏ hơn. Bằng cách huấn luyện cho Jack mỗi lúc một công việc nhỏ, Keith giúp Jack vượt qua nỗi lo lắng và giúp anh trở thành một cộng sự đắc lực trong dự án này.

Hãy là huấn luyện viên

Có lẽ thách thức nhất của công việc lãnh đạo là biến từng cộng sự thành những người năng động, đạt năng suất cao và họ phối hợp ăn ý với nhau. Chúng ta đã từng thấy các vị huấn luyện viên thể thao hình thành đội của họ như thế nào và với tư cách là quản trị viên của nhóm, chúng ta có thể học hỏi từ họ.

Chúng ta thực hiện việc này bằng cách giúp các thành viên trong nhóm phát triển tài năng của họ tới mức tối đa. Chúng ta giúp họ hiểu về mục tiêu của công ty, các phương pháp và kỹ thuật mới nhất nhằm giúp họ có thể đạt được mục tiêu đó. Chúng ta giúp họ học hỏi điều họ chưa biết và hoàn thiện những gì họ đã biết.

Chúng ta hãy xem xét ví dụ sau đây. Bob là nhân viên kinh doanh có kinh nghiệm và mới được công ty tuyển dụng. Do đã có kinh nghiệm, Bob không cần sếp phải huấn luyện nhiều. Anh ấy cho rằng sẽ được định hướng về dòng sản phẩm của công ty là có thể làm việc được. Nhưng sếp của Bob nhất quyết huấn luyện cho Bob giống như nhân viên kinh doanh đang tập sự và còn ít kinh nghiệm. Và Bob có thể hiểu được điều này. Anh ấy từng là người chạy đua vô địch khi còn ở trường trung học. Nhưng khi gia nhập đội điền kinh của trường đại học, huấn luyện viên đã chú ý và đào tạo chuyên sâu cho Bob như những thành viên chưa từng thi đấu trước đó.

Nhà quản lý thành công luôn nhớ điều này khi làm việc với nhân viên mới. Cho dù, đã có kinh nghiệm, họ vẫn cần hiểu phương pháp làm việc của công ty bởi vì nó có thể khác với kinh nghiệm trước đây của nhân viên này. Hầu hết quản trị viên sẽ không ngần ngại huấn luyện cho nhân viên chưa có kinh nghiệm, nhưng thường bỏ qua việc này đối với nhân viên đã có kinh nghiệm.

Từng tiến hành nhiều nghiên cứu trong ba năm qua, chúng ta nhận thấy rằng nhà lãnh đạo nào có kỹ năng huấn luyện xuất sắc sẽ có kết quả kinh doanh tốt đẹp.

Tanya Clemens, phó chủ tịch phụ trách hoạt động phát triển toàn cầu của hãng IBM

10 cách để huấn luyện cộng sự

1. Thường xuyên gặp gỡ từng cộng sự nhằm tìm hiểu mỗi người cần làm gì để họ có thể phát triển và chúng ta có thể giúp gì cho họ.

2. Khi năng suất làm việc sụt giảm, đừng chờ cho tới khi cuộc đánh giá nhân viên chính thức diễn ra. Hãy can thiệp ngay để khắc phục tình trạng đó.

3. Hãy tạo hồ sơ theo dõi về tiến bộ của mỗi cộng sự, bao gồm các ví dụ về sự thành công và thất bại. Ghi chú những vấn đề cần cải thiện và các lời khuyên về sự phát triển cho người đó.

4. Khi huấn luyện cộng sự, hãy nhớ rằng người ta dễ dàng tiếp thu những bước nhỏ. Do đó, hãy xây dựng chương trình đào tạo bằng cách ban đầu huấn luyện những vấn đề nhỏ, đơn giản và sau đó, huấn luyện với các vấn đề phức tạp hơn.

5. Khuyến khích những người tiếp thu chậm bằng cách khen ngợi nỗ lực của họ và nhắc lại kiến thức, củng cố bài học để họ theo kịp.

6. Thay vì yêu cầu đạt nhiều mục tiêu cùng lúc, hãy giúp cộng sự đạt được kỹ năng thông qua cách làm việc với từng mục tiêu một. Khi đã hoàn thành, hãy đưa ra mục tiêu kế tiếp.

7. Khi học tập và áp dụng các phương pháp trong cách làm việc, chúng ta nên làm mẫu để mọi người noi theo.

8. Hãy truyền bí quyết, thông tin và ý tưởng của bản thân cho các thành viên trong nhóm. Nó có thể là những bài báo, video clip, các tài nguyên trên Internet bằng cách gửi e-mail hoặc nói ra, thuật lại những khái niệm, ý tưởng mới.

9. Giao trách nhiệm cho cộng sự đối với tất cả hoặc một phần của dự án và cho họ toàn quyền thực hiện mà chúng ta không can thiệp

vào.

10. Nếu buổi huấn luyện không đạt kết quả như mong muốn, hãy đưa ra những câu hỏi sau đây:

a. Mục đích của việc huấn luyện là gì?

b. Tôi đã làm gì để đạt mục tiêu đó?

c. Sau buổi huấn luyện, cần thực hiện điều gì?

Hãy yêu cầu các thành viên trả lời những câu hỏi trên, so sánh kết quả và tìm ra giải pháp.

Huấn luyện cho nhóm

Ngày nay, nhiều công việc phải do nhóm thực hiện mà không phải một cá nhân riêng lẻ. Do đó, huấn luyện cho mỗi thành viên trong nhóm để họ làm việc tốt là chưa đủ. Và quan trọng không kém là làm sao để các thành viên phối hợp ăn ý như là một đơn vị duy nhất.

Đối với nhóm hoàn toàn mới, hãy bắt đầu huấn luyện định hướng về mục tiêu của nhóm này và điều mong mỏi đối với mỗi cộng sự và đối với toàn bộ nhóm. Có thể thực hiện việc này bằng cách nói chuyện trực tiếp trong các buổi họp nhóm hoặc khi có một thành viên mới gia nhập.

Hãy xem xét trường hợp của Erica, trưởng nhóm Công nghệ thông tin. Khi nhóm được giao dự án mới, Erica dành ra một vài ngày đầu tiên để thảo luận với các thành viên, vừa nói chuyện riêng với từng người và cả với toàn bộ nhóm. Cô ấy nhận xét: “*Tôi càng dành nhiều thời gian cho việc này, mức độ thành công dự án càng cao.*”

Erica lý giải rằng do từng thành viên đã tham gia những dự án tương tự nên mọi người cùng với nhau lên kế hoạch thực hiện. Khi dự án tiến hành, cô ấy theo dõi tiến độ của từng người và trợ giúp,

huấn luyện bổ sung hoặc thực hiện bất cứ việc gì cần thiết để cho họ làm tốt công việc của mình.

Cổ vũ, khuyến khích

Giống như huấn luyện viên thể thao cổ vũ, khích lệ cho đội mình trước trận đấu và trong lúc nghỉ giải lao, trưởng nhóm cũng cần khuyến khích và tiếp thêm sinh lực cho các thành viên khi thấy tinh thần họ sa sút. Việc cổ cũ, khích lệ này không đơn giản là chỉ reo hò "*Cố lên nhé, các bạn!*". Nhà lãnh đạo tài ba hiểu cần thay đổi gì để nhóm của mình hoạt động hiệu quả hơn và cùng với họ tiến hành thay đổi đó.

Trên thực tế, sự cổ vũ giúp cho nhóm tiến lên trong thời gian ngắn và thường đủ để có thể kéo nhóm ra khỏi đường mòn hoặc tình trạng khó khăn trước mắt. Để có tác động lâu dài, chúng ta cần cho nhóm biết được tiến bộ của họ. Điều quan trọng là khen ngợi mỗi khi hoàn thành công việc, ăn mừng mỗi khi đạt được mục tiêu trung gian và khen thưởng những cá nhân làm việc xuất sắc…

Cũng như huấn luyện viên xuất sắc, nhà lãnh đạo tài ba cần cổ vũ, khuyến khích cộng sự. Khi thể hiện cho mọi người thấy chúng ta tin tưởng khả năng của họ và giúp họ xây dựng sự tự tin, chúng ta đang thực hiện một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất trong công việc của mình với tư cách là quản trị viên/huấn luyện viên. Huấn luyện viên thành công giúp kích thích tinh thần của mọi người khi họ dao động, tái huấn luyện khi họ quên phần nào đó trong công việc, ăn mừng và chia sẻ vinh quang cùng với họ khi chiến thắng.

Huấn luận viên thành công hiểu cá tính của từng thành viên và làm gương để thúc đẩy mọi người. Họ không dễ dàng bỏ cuộc khi một số người không đáp ứng được mong đợi. Họ làm việc với nhân viên của mình và tạo điều kiện tốt nhất để mọi người đạt tới tiêu chuẩn cao đã được đề ra cho nhóm.

Nhà lãnh đạo xuất sắc công nhận bất cứ sự cải thiện cũng như thành tích tốt nào. Khi đạt thành tựu đặc biệt, nhà lãnh đạo khen ngợi nhóm và không quên nhắc lại nỗ lực của từng thành viên đã

đóng góp vào thành tựu này. Chẳng hạn, một quản trị viên nọ có một thói quen là tổ chức buổi tiệc bất ngờ với bánh pizza và kem khi từng phần của dự án đã hoàn tất một cách tốt đẹp. Một nhà quản lý khác thích tổ chức buổi tiệc ngoài trời trong khuôn viên nhà mình cho tất cả thành viên cùng một số nhân vật quan trọng khác khi hoàn thành dự án phức tạp.

Không khó để có thể chỉ trích, phê bình và than phiền. Nhưng để hiểu và tha thứ, đòi hỏi nghị lực và sự tự chủ.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Tạo sự nhiệt tình cho nhóm

Việc huấn luyện trở nên hiệu quả nhất nếu chúng ta biết cách thúc đẩy các thành viên của nhóm. Nếu không giải quyết tốt được vấn đề này, chúng ta có thể gặp khó khăn khi bắt tay vào công việc mới và dự án mới.

Về mặt tâm lý, con người thường ngại thay đổi. Và đặc biệt là người ta chống lại sự thay đổi khi không có nhu cầu, khi sự thay đổi không hấp dẫn hoặc khi họ tin rằng mình không thành công trong hoàn cảnh mới. Bất cứ khi nào chúng ta yêu cầu thay đổi mà không tạo được sự đồng thuận, người ta sẽ có phản ứng chống lại. Huấn luyện viên thành công hiểu được mối quan ngại về thay đổi của các thành viên và tạo ra bầu không khí hăng hái, sôi động cho mọi người nhằm đạt được hiệu quả làm việc cao.

Cung cấp nguồn lực

Nhà quản lý giỏi bảo đảm được tất cả nguồn lực cho quá trình huấn luyện đều sẵn sàng. Nó bao gồm thời gian, tiền bạc, trang thiết bị, phương tiện trợ giúp cho việc huấn luyện, thông tin, mức độ đồng thuận cũng như ủng hộ cao, và quan trọng nhất là sự quyết tâm đạt tới thành công của mọi người. Chúng ta cần bảo đảm các nguồn lực thích hợp và sẵn sàng. Không có gì đáng thất vọng khi được hứa cung cấp thứ gì nhưng lại không nhận được. Điều đó có thể làm bất cứ ai có cảm giác rằng họ không được ủng hộ để thành công.

Một huấn luyện viên giỏi làm các vận động viên thấy được tương lai của họ mà không phải là hiện tại.

Ara Parseghian, huấn luyện viên bóng đá, Đại học Notre Dame

Hãy là người hướng dẫn và giúp người khác cũng trở thành như vậy

Một trong những phương pháp hay để phát triển cho các thành viên của nhóm là khuyến khích những cộng sự giàu kinh nghiệm kèm cặp, dìu dắt thành viên mới. Chẳng hạn, một cộng sự có kinh nghiệm trợ giúp một nhân viên mới và trở thành người hướng dẫn cho họ. Khi đó, nhân viên mới không chỉ có sự khởi đầu thuận lợi, mà còn nhanh chóng biết được nhiều điều về công việc và công ty.

Nếu mỗi người đều trở thành người hướng dẫn nhằm kèm cặp cho người khác, cơ quan hay tổ chức sẽ hưởng lợi lớn. Là nhà lãnh đạo, chúng ta không những tìm tòi, nghiên cứu công việc cho chính mình, mà còn hướng dẫn cho tất cả cộng sự. Bằng cách đưa ra chương trình kèm cặp, giao trách nhiệm cho những nhân viên xuất sắc trợ giúp nhân viên mới, chúng ta có thể giúp cho người mới bắt kịp công việc và phát triển nghề nghiệp của mình.

Chương trình kèm cặp có bài bản đòi hỏi người được chọn để phụ trách hướng dẫn sẽ sẵn lòng đảm nhiệm công việc này. Việc bắt buộc ai đó làm người hướng dẫn khi họ không thích là thất sách. Trên thực tế, không phải ai cũng có hứng thú và đủ tiêu chuẩn để làm người hướng dẫn. Tuy nhiên, nếu phát hiện có người thật sự đủ tiêu chuẩn nhưng họ từ chối vì mắc cỡ hoặc thiếu tự tin, chúng ta nên thuyết phục họ chấp nhận nhiệm vụ này và như vậy, cả họ và nhóm chúng ta sẽ hưởng lợi. Người có kinh nghiệm trong việc kèm cặp nên huấn luyện cho những người chưa từng làm việc đó.

Trên thực tế, cả người hướng dẫn và người được kèm cặp đều hưởng lợi trong quá trình này. Hiển nhiên rằng người được kèm cặp sẽ học hỏi được nhiều thứ, nhưng cũng quan trọng không kém là người hướng dẫn cũng có dịp rèn luyện kỹ năng truyền đạt và chuyên môn của mình. Bên cạnh đó, cảm giác trách nhiệm của

người hướng dẫn nâng lên khi tham gia kèm cặp người mới và qua đó, họ tăng cường mối quan hệ với nhau.

Người cố vấn là người thấy được khả năng và tài năng bên trong bạn nhiều hơn bạn tự thấy và giúp phát huy nó.

Bob Proctor, diễn giả, tác giả và huấn luyện viên

10 cách cho người hướng dẫn mới

Khi được giao nhiệm vụ kèm cặp, hướng dẫn cho nhân viên mới, chúng ta nên học hỏi càng nhiều càng tốt về nghệ thuật hướng dẫn. Nếu có kinh nghiệm trong việc tự học hỏi, tự kèm cặp, hãy áp dụng nó. Nếu chưa, hãy tìm một thành viên trong nhóm có kinh nghiệm làm người hướng dẫn để học hỏi từ họ. Sau đây là 10 cách mà chúng ta nên nhớ:

1. Hiểu rõ về công việc. Cần xem lại những vấn đề cơ bản trong công việc. Hãy nhớ lại những khó khăn mà chúng ta từng gặp phải và cách thức vượt qua. Cần chuẩn bị trả lời các câu hỏi liên quan tới mọi khía cạnh trong công việc.

2. Hiểu biết nhiều về công ty. Một trong những nhiệm vụ chính của người hướng dẫn là giúp nhân viên tập sự nhanh chóng quen thuộc với những chính sách và thực tiễn làm việc của công ty. Quan trọng hơn, với tư cách là người đã làm việc trong công ty một thời gian, chúng ta biết được những chuyện "thâm cung bí sử", vấn đề phe phái và quyền lực. Sẽ không khôn ngoan nếu nói chuyện tầm phào hoặc nhận xét về một nhóm hay cá nhân nào đó trong cơ quan, tổ chức. Chúng ta chỉ nên nói những thông tin thật sự và khách quan về công việc.

3. Tìm hiểu về nhân viên tập sự. Để trở thành người hướng dẫn thành công, chúng ta cần dành thời gian tìm hiểu càng nhiều càng tốt về người được chúng ta kèm cặp. Tìm hiểu về học vấn, kinh nghiệm làm việc, mục tiêu, hoài bão và những mối quan tâm của họ... Quan sát tính cách của nhân viên tập sự này. Hãy làm quen với khả năng trao đổi thông tin của họ qua cách nói chuyện trực

tiếp, cách viết biên bản, cách nói chuyện qua điện thoại, e-mail, tin nhắn…

4. Học cách giảng dạy. Nếu có ít kinh nghiệm về phương pháp sư phạm, hãy nhận lời khuyên, góp ý từ những giảng viên giỏi. Hãy đọc các bài báo và cuốn sách nói về phương pháp sư phạm.

5. Sẵn lòng học hỏi. Điều cần thiết là chúng ta liên tục học hỏi không chỉ là những kỹ thuật mới nhất trong lĩnh vực của mình, mà còn là sự phát triển trong ngành nghề, trong cộng đồng kinh doanh và về quản trị học nói chung.

6. Hãy kiên nhẫn. Một số người có thể tiếp thu chậm. Phải mất một khoảng thời gian để có thể quen với công việc mới, điều đó không có nghĩa là người ta kém thông minh. Nếu người do chúng ta hướng dẫn không nhanh chóng bắt kịp kiến thức, hãy kiên nhẫn. Những người học hỏi chậm chạp thường có tính cẩn thận.

7. Hãy khéo léo, lịch thiệp. Không nghiêm khắc như một trung sĩ huấn luyện cho tân binh về cách sống sót trong chiến trận, ở đây chúng ta hãy ân cần và nhã nhặn. Cần lịch sự nhưng kiên quyết và để cho nhân viên tập sự biết rằng chúng ta mong mỏi điều tốt nhất.

8. Đừng sợ gặp rủi ro. Hãy giao cho nhân viên tập sự công việc mang tính thách thức với khả năng của họ. Cần để cho họ biết thất bại có thể xảy ra và cách tốt nhất để phát triển năng lực là đảm đương công việc khó khăn. Nên coi thất bại là những kinh nghiệm để học hỏi.

9. Khen ngợi khi làm việc tốt. Hãy cho nhân viên tập sự biết rằng chúng ta vui vì những thành tựu và tiến bộ của họ. Khi đạt được kết quả thật tốt, hãy thông báo điều đó cho nhân viên tập sự và những người khác biết.

10. Hãy khuyến khích nhân viên tập sự trở thành người hướng dẫn. Một phần thưởng tinh thần cho chúng ta sau khi quá trình kèm cặp cho nhân viên mới hoàn tất là họ trở thành người hướng dẫn cho nhân viên mới khác.

Quá trình hướng dẫn giúp cho người ta có được bộ óc để phán đoán, đôi tai để lắng nghe và đưa họ đi theo đúng hướng.

John Crosby, doanh nhân

Sửa chữa lỗi lầm

Ngay cả những người có năng lực đôi khi cũng có sai sót trong công việc và trách nhiệm của sếp là sửa lỗi. Để không làm nhân viên xuống tinh thần và có thể tiến bộ sau đó, chúng ta cần sửa lỗi mà không gây ra sự oán ghét, bức xúc hoặc làm họ mất mặt. Mặc dù chúng ta có thể thất vọng, bực mình hoặc thậm chí nổi nóng trong tình hình đó, nhưng đây không phải là lúc mất bình tĩnh, oang oang la mắng người đã gây ra lỗi. Hãy chú tâm vào tình huống khi vừa xảy ra. Và cũng đừng nên cố gắng chịu đựng để rồi tới khi không chịu được nữa thì… bùng nổ. Vì vậy, hãy can thiệp sớm trong khi chúng ta còn kiểm soát được tình hình và phản ứng của mình.

9 bước cần áp dụng khi sửa lỗi người khác

Sau đây là một số đề nghị về cách sửa lỗi sao cho khéo léo, hướng dẫn cho cộng sự cách khắc phục trục trặc và tránh gây ra lỗi tương tự trong tương lai.

1. Tìm hiểu. Cần tìm hiểu sự việc cẩn thận nhằm bảo đảm chúng ta nắm được tất cả vấn đề trước khi thảo luận với cộng sự đã phạm lỗi. Mục tiêu của chúng ta không phải là thu thập thông tin để… khởi tố vụ án. Chúng ta cần sáng suốt và nhìn xa hơn những sự việc để có thể hiểu được động cơ, lý do.

2. Bầu không khí. Khi nói chuyện với người phạm lỗi, trước tiên cần tạo bầu không khí thoải mái để họ có thể bình tĩnh, giảm bớt lo âu, căng thẳng. Một cách để thực hiện điều này là hãy bắt đầu bằng lời khen chân thật dựa trên bằng chứng rõ ràng. Thay vì chỉ khen ngợi chung chung, hãy nêu rõ hành vi của họ mà chúng ta đã quan sát được và hài lòng về nó. Cần duy trì bầu không khí nồng ấm để đối phương có thể cởi mở chấp nhận lời góp ý của chúng ta.

Cần nói chuyện ở nơi kín đáo. Đừng có lời nói hoặc hành động làm đối phương bối rối hoặc cảm thấy ê chề trước mặt những người khác. Hãy có thái độ và hành động mà chúng ta muốn người đó sẽ thể hiện. Tức là, nếu chúng ta bình tĩnh và nói chuyện nhỏ nhẹ, rất có khả năng họ sẽ đáp lại theo cách đó. Nếu chúng ta cho rằng đây là lỗi nhỏ và dễ dàng khắc phục, người phạm lỗi cũng có thái độ nhẹ nhàng.

3. Xem xét sự việc. Để có thể sửa lỗi thành công, hãy tập trung vào sự việc mà không phải là nhắm vào con người. Tránh dùng từ ngữ thể hiện họ là người gây ra lỗi, bởi vì chính là hành vi sai, mà không phải con người sai. Chúng ta muốn cho họ cơ hội để giải thích điều gì đã xảy ra và sau đó để cho họ thấy chúng ta đã biết những gì về sự cố này. Nên lắng nghe để hiểu và xác định họ có đang nhận lỗi hoặc đổ lỗi cho người khác để thoái thác trách nhiệm. Mục tiêu của chúng ta là thu thập thông tin để có thể nhận định chính xác sự cố và tại sao nó xảy ra. Khi không vội vã kết luận và luận tội, những khía cạnh của vấn đề sẽ dần lộ diện và có thể xác định nguyên nhân sâu xa của sự cố.

Thay vì diễn đạt bằng những từ ngữ mang tính kết tội, chúng ta nên dùng lời nói nhẹ nhàng. Chẳng hạn, thay vì nói: "*Bản báo cáo này thiếu thông tin về vấn đề an toàn*", hãy nói: "*Bản báo cáo này là toàn diện và thậm chí nó sẽ hiệu quả hơn nếu phần nội dung về an toàn càng chi tiết hơn nữa.*"

Thay vì bình luận: "*Tại sao anh/chị lại quá bất cẩn trong những thống kê này?*", có thể nói đại loại như: "*Những thống kê này cần thật sự chính xác.*" Nếu thích hợp, hãy nêu ra cách để giúp làm nhẹ sai sót. Chẳng hạn, "*Joe Smith có những số liệu mới nhất. Anh/chị có thể liên hệ với anh ấy trong ngày hôm nay không?*" hoặc "*Anh/chị sẽ gọi cho Mary Ross ở công ty X-Tech để cho cô ấy biết ngày giao hàng được sửa lại chứ?*".

Chính cử chỉ, hành vi, thái độ của cộng sự này sẽ giúp chúng ta xác định hành động kế tiếp của mình.

4. Khắc phục. Mục đích ở bước này là tìm cách giải quyết trục trặc và làm cho người đó có thể làm việc bình thường trở lại. Đồng thời, cũng nghĩ ra cách sao cho không tái diễn sai lầm đó.

Cần tiến hành bước này hoàn toàn khác giữa một cộng sự có tinh thần nhận trách nhiệm và một người chỉ biết đổ lỗi cũng như thoái thác trách nhiệm. Với người nhận lỗi, hãy đề nghị cách khắc phục sự cố, bao gồm việc phân tích sự việc và đưa ra quyết định.

Với người không nhận lỗi, trước tiên sếp cần tái xác nhận việc mong mỏi họ có tinh thần cầu thị và sau đó, huấn luyện họ để có thể chấp nhận trách nhiệm.

5. Làm an lòng. Bước này tập trung vào con người. Hiển nhiên, người phạm lỗi, dù ít hay nhiều, sẽ cảm thấy thất bại và sụt giảm sự tự tin. Do đó, sếp cần giúp họ nhìn tình hình này ở một góc độ khác.

Sếp cần làm họ thấy giá trị và tầm quan trọng của họ trong công ty và động viên họ. Sau buổi nói chuyện, cộng sự này nên rời khỏi với sự khuyến khích để có thể làm việc với kết quả tốt nhất bởi vì họ hiểu được vai trò của mình trong cơ quan, tổ chức.

Đối với người không nhận lỗi, sếp làm sao cho họ rời khỏi buổi nói chuyện với tinh thần trách nhiệm và hiểu được sự kỳ vọng của công ty. Họ cũng nên hiểu rằng chúng ta quan tâm cũng như mong họ thành công và phát triển năng lực.

6. Phục hồi tinh thần. Nếu xử lý bước 5 khéo léo, chúng ta gia tăng khả năng không làm nản lòng nhân viên và nâng cao tinh thần làm việc của họ. Việc tha thứ lỗi lầm cũng giúp nâng cao tinh thần của toàn bộ nhóm. Điều này tạo được sự tin tưởng và gia tăng mức độ tận tụy với công việc.

7. Nhắc lại. Nếu tình hình không cải thiện hoặc cộng sự đó dường như không hiểu chuyện, chúng ta cần nhắc lại sự việc, tính nghiêm trọng, các quy định của công ty và phương pháp khắc phục. Đây là lúc chúng ta cho họ một cơ hội nữa để sửa sai.

8. Khiển trách. Khi người phạm lỗi chối bỏ trách nhiệm, chúng ta cần chính thức nhắc nhở họ trước khi có biện pháp khác. Hầu hết cơ quan, tổ chức đều đưa ra những quy định và cách thức xử lý trước khi tiến hành biện pháp kỷ luật. Điều này đặc biệt quan trọng đối với những công ty có ký hợp đồng với nhân viên và có giao ước với nghiệp đoàn.

9. Loại bỏ. Đôi khi chúng ta nhận thấy nhân viên đó không thích hợp với công việc, dự án và có thể là phòng ban của mình. Chúng ta có thể tìm hiểu ưu thế, mối quan tâm, mục tiêu của họ và tìm nơi thích hợp hơn trong công ty. Thật là bất công cho nhân viên và công ty khi chúng ta cứ mãi duy trì một nhân viên mà họ cảm thấy rằng không thể nào phát triển được.

Biện pháp cuối cùng sau khi không còn phòng ban nào khác trong công ty thích hợp với họ là cho họ ra khỏi cơ quan, tổ chức. Cần nhớ tuân thủ các quy định của công ty và pháp luật khi đưa ra quyết định này.

Tóm tắt

- Công việc của nhà lãnh đạo là bảo đảm tất cả thành viên trong nhóm hiểu được mục tiêu của cơ quan, tổ chức và những phương cách để giúp họ đạt được những mục tiêu này. Hãy giúp họ học hỏi những điều chưa biết và hoàn thiện những gì đã biết.
- Để trở thành nhà lãnh đạo thành công, mục tiêu chính của chúng ta là bồi dưỡng và phát triển kỹ năng, gia tăng năng suất của toàn bộ nhóm và từng thành viên.
- Một cách để giúp nhân viên mới sớm hòa nhập và nhanh chóng học hỏi công việc là giao cho một hoặc hai cộng sự để giải đáp thắc mắc và hướng dẫn họ làm quen với những quy định, thực tiễn làm việc ở công ty.
- Trước khi bắt đầu huấn luyện nhân viên mới, hãy đọc lại phần mô tả công việc để xem nó còn phù hợp và cần chỉnh sửa, cập nhật gì không.
- Dù nhân viên mới có nhiều kinh nghiệm, chúng ta vẫn cần huấn luyện cho họ về phương pháp và kỹ thuật đang thực hiện, áp

dụng tại công ty.

- Trong khi ra chỉ thị, hãy đặt câu hỏi về những điểm chúng ta đã trình bày. Yêu cầu nhân viên nói lại họ hiểu những chỉ thị này ra sao. Khi thích hợp, yêu cầu họ trình bày cách sẽ thực hiện chỉ thị này như thế nào.
- Giống như huấn luyện viên thể thao luôn phát hiện điểm nào cần cải thiện đối với đội của mình, quản trị viên thành công cũng luôn tiếp xúc với từng nhân viên để rèn luyện kỹ năng của họ để họ có thể làm việc tốt hơn nữa.
- Ngày nay, nhiều công việc phải do nhóm thực hiện mà không phải do một cá nhân riêng lẻ. Do đó, huấn luyện cho mỗi thành viên trong nhóm để họ làm việc tốt là chưa đủ. Và quan trọng không kém là làm sao để các thành viên phối hợp ăn ý như là một đơn vị duy nhất.
- Giống như huấn luyện viên thể thao luôn cổ vũ, khích lệ cho đội mình trước trận đấu và trong lúc nghỉ giải lao, trưởng nhóm cũng cần khuyến khích và tiếp thêm sinh lực cho các thành viên khi thấy tinh thần họ sa sút.
- Nhà lãnh đạo kiệt xuất công nhận bất cứ sự cải thiện và ưu điểm của nhân viên. Khi đạt thành tích xuất sắc, sếp khen ngợi nhóm và không quên nhắc lại nỗ lực hợp tác của từng thành viên đã đóng góp cho sự thành công của nhóm như thế nào.
- Một trong những phương pháp để phát triển con người là hướng dẫn họ. Điều này giúp cho nhân viên mới không chỉ có sự khởi đầu thuận lợi, mà còn nhanh chóng biết được nhiều điều về công việc và công ty.
- Để tránh sự oán hận và bảo đảm sự hợp tác tốt, khi sửa sai lầm của nhân viên, hãy tập trung vào sai sót mà không phải con người.
- Khi làm việc với cộng sự không đáp ứng được công việc, hãy theo 9 phương thức được đề cập ở cuối bước 9 này.

Bước 10CÓ CUỘC SỐNG HÀI HÒA

Tất cả chúng ta đều muốn hạnh phúc và sống trong môi trường an lành. Nhưng các xung đột trong công việc, gia đình và trong những hoạt động khác làm xáo trộn sự hài hòa trong cuộc sống của chúng ta.

Đã có nhiều sách vở, tài liệu viết về cách tạo ra và duy trì hạnh phúc gia đình. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ tập trung vào việc duy trì sự hài hòa trong công sở. Nhưng hãy nhớ rằng hầu hết các đề nghị giải quyết xung đột ở đây cũng đều có thể áp dụng trong gia đình, cộng đồng và xã hội.

Với tư cách là sếp hoặc trưởng nhóm, chúng ta cần nhanh nhạy nhận ra những dấu hiệu xung đột, có biện pháp ngăn ngừa nếu có thể và cố gắng giải quyết nhanh chóng nếu nó xảy ra.

Trong bất cứ một cơ quan, tổ chức nào có nhiều nhân viên, việc hiểu lầm, bất mãn hay đơn giản chỉ là lời kêu ca, than phiền là điều rất tự nhiên. Không có xung đột nào khiến ban giám đốc phải chú ý thì không có nghĩa là… không hề có tranh chấp xảy ra. Ngược lại, rất có thể nhân viên cấp dưới không có cách nào trình báo cho ban giám đốc biết xung đột đang xảy ra. Và như vậy, việc truyền đạt thông tin từ dưới lên trên đã bị tắc nghẽn ở đâu đó.

Vấn đề không được phát hiện và khắc phục hay giải quyết ổn thỏa làm nhức nhối tâm trí những người bị kẹt trong cuộc xung đột. Dù là trong công việc hay trong cuộc sống cá nhân, chắc chắn có lúc chúng ta sẽ thấy mình bị ám ảnh phải làm gì đó để thay đổi tình thế. Và điều đó làm chúng ta bị phân tâm hay mất tập trung đối với công việc mình muốn làm và cảm thấy bất an. Trong môi trường công sở, nhân viên đang kẹt trong xung đột sẽ làm việc chậm chạp, năng suất sụt giảm, thường vắng mặt và/hoặc dễ nghỉ việc. Điều đó cũng

có thể dẫn tới sự đối kháng nghiêm trọng giữa các bên tranh chấp. Vấn đề quan trọng là cần có cách nào đó để mang sự bức xúc và xung đột tới những người có trách nhiệm trong cơ quan, tổ chức nhằm có thể giải quyết vấn đề.

Thiết lập cơ chế liên lạc cởi mở

Hầu hết cơ quan, tổ chức đều có những cách để giữ cho những kênh liên lạc được khai thông. Để giúp giải quyết xung đột, chúng ta cần bảo đảm kênh liên lạc thông suốt từ ban giám đốc xuống nhân viên cấp dưới và quan trọng không kém là theo chiều ngược lại, tức là kênh liên lạc từ nhân viên cấp dưới lên tới ban giám đốc. Cần truyền đạt rõ ràng tất cả chính sách và thủ tục của công ty tới tất cả nhân viên. Có thể thực hiện việc đó bằng cách xây dựng nên Sổ tay Hướng dẫn Nhân viên và đặt ở nơi dễ tham khảo. Trong các buổi họp với nhân viên, sếp cần giải thích và nhắc nhở những nội dung trong cuốn sổ tay này. Và khi nhân viên lần đầu vi phạm, sếp cần nhắc nhở họ trước khi ban hành biện pháp kỷ luật.

Trên thực tế, việc truyền đạt thông tin từ ban giám đốc xuống nhân viên cấp dưới hiếm khi có trục trặc, nhưng thông tin đi theo chiều ngược lại thì không dễ dàng. Trong trường hợp này, sếp trực tiếp đóng vai trò rất quan trọng bởi vì sếp phải tạo được niềm tin tuyệt đối cho thuộc cấp của mình. Tức là, không chỉ cảm thấy an toàn, nhân viên còn cảm thấy hữu ích khi trình bày bức xúc của mình cho sếp, đồng thời vấn đề sẽ được giải quyết một cách nhanh chóng và công bằng.

Nhà lãnh đạo kiệt xuất thấy những cơ hội trong mỗi tình huống khó khăn, chứ không phải thấy khó khăn trong từng cơ hội.

Reed Markham, giáo sư

Giữ hòa khí

Nếu sự bất đồng ý kiến hoặc tình trạng thù địch bị bưng bít, vấn đề không chỉ không giải quyết được, mà còn khiến người ta chia rẽ. Những người bị dính líu có khả năng bất hợp tác với nhau không

những trong chính vấn đề bất đồng, mà còn trong những vấn đề khác khi làm việc chung. Do đó, các bên phải nỗ lực giải tỏa căng thẳng. Dưới đây là một số gợi ý:

1. Hãy bắt tay giải quyết vấn đề bất đồng khi tình hình lắng dịu bởi vì khi các bên đang nóng giận hay bực mình, sẽ rất khó đạt được kết quả. Nếu thấy tình hình hiện tại quá căng thẳng, hãy khoan xử lý. Nếu không gấp, chúng ta có thể tổ chức một buổi họp sau đó để thảo luận cách giải quyết. Nếu tình hình cấp bách, có thể tận dụng buổi nghỉ giải lao nhằm làm giảm căng thẳng. Tuy nhiên, cần chú ý rằng không thể chờ đợi quá lâu vì căng thẳng sẽ "ngấm" vào những người có liên quan và càng nghĩ tới "câu chuyện bực mình" đó, nó sẽ càng trở nên "thật hơn" trong tâm trí họ.

2. Trước khi hòa giải, bạn có thể nói chuyện riêng rẽ với từng bên để hiểu lập trường của họ. Hãy hỏi những câu hỏi để có được thông tin hữu ích, đại loại như sau:

- Mara, hãy kể lại tình hình lúc đó đi.
- Khi bạn nói với Corey như vậy, anh ấy đã nói gì?
- Bạn đã phản ứng như thế nào khi anh ấy nói điều đó?
- Tại sao điều này làm bạn nổi giận?
- Tại sao bạn nghĩ Corey không thể hiểu quan điểm của mình?
- Tôi có thể làm gì để giúp bạn đây?

Sau đó, hãy gặp riêng Corey và hỏi những câu hỏi tương tự.

3. Hãy chọn một địa điểm trung lập đối với các bên. Nếu tranh chấp xảy ra giữa các sếp hoặc thành viên trong những phòng ban khác nhau, chúng ta tổ chức buổi hòa giải cho các bên trong phòng họp của công ty, tách biệt hẳn chỗ làm việc bình thường. Khi tổ chức việc hòa giải tại nơi làm việc của một bên trong cuộc tranh chấp, bên kia có thể cảm thấy không thoải mái.

4. Trong trường hợp hai nhân viên trong cùng một nhóm xảy ra bất đồng ý kiến, nếu có thể, hãy xem vấn đề giữa hai người như là vấn đề của toàn bộ nhóm. Khi đó, chúng ta sẽ giải quyết vấn đề ở mức độ cao hơn, mà không chỉ là tranh chấp giữa hai cộng sự bởi vì vấn

đề sẽ ảnh hưởng tới toàn bộ nhóm nếu không được dàn xếp ổn thỏa.

5. Với tư cách là người hòa giải, bạn đừng giành ưu thế hay chi phối buổi thảo luận và hãy bắt đầu theo cách thật thân thiện. Chẳng hạn, có thể nói như sau: "*Như hai bạn đã biết, hoàn tất đúng hạn dự án là điều vô cùng quan trọng. Giờ đây, chúng ta lại kẹt vào tình huống này và phải vượt qua. Mara và Corey, đây là dự án của các bạn và hai bạn bất đồng về cách thực hiện. Chúng ta hãy thảo luận vấn đề và cùng tìm giải pháp để có thể thỏa hiệp với nhau.*"

Hòa bình không phải là sự vắng mặt của xung đột, mà là sự hiện hiện của các giải pháp đầy sáng tạo đáp lại sự xung đột – các giải pháp đáp lại những phản ứng năng nổ hoặc thụ động, các giải pháp đối phó với bạo lực.

Dorothy Thompson, tác giả

6. Cần có thái độ trung lập khi thảo luận vấn đề. Hãy tránh đưa ra những bình luận mang tính buộc tội hoặc phán xét. Chẳng hạn, thay vì nói "*Mara, chị đã không cân nhắc tới vấn đề chi phí*", thì hãy nói "*Chúng ta hãy xem xét vấn đề chi phí*". Cách nói trước đầy nhạy cảm vì đã ám chỉ Mara đã sơ sót và điều này đẩy cô ấy vào thế phòng thủ. Lời khuyên này cũng áp dụng cho tình huống ngoài công sở. Chẳng hạn, nếu những đứa trẻ đang cãi nhau, tốt nhất là chúng ta nên tránh la mắng vội vàng một bên nào trong chúng có hành vi không tốt.

7. Hãy nói về vấn đề tranh chấp, mà không nhắm vào con người. Thông thường, các bên trong cuộc xung đột sẽ "bới lông tìm vết" và/hoặc chỉ trích đối phương. Chúng ta thường nghe những câu đại loại như "*Cô ta chẳng bao giờ chú ý tới tôi*" và "*Anh ta luôn dạy bảo tôi phải làm gì*". Nó chỉ phản ánh câu chuyện bên lề, mà không nhắm vào vấn đề trước mắt. Để có tiến triển, hãy hướng cuộc thảo luận vào trọng tâm vấn đề. Chẳng hạn, bạn có thể nói như sau: "*Hãy nói cho tôi nghe công việc của mỗi người như thế nào*" hoặc "*Những tình huống nào trong công việc dễ gây ra xung đột nhất?*".

8. Đừng nói dài dòng mà hãy lắng nghe. Cổ nhân có câu "*Chúng ta có hai tai và chỉ một cái miệng*", tức là để lắng nghe nhiều gấp đôi so với nói chuyện. Không thể giải quyết vấn đề trừ phi chúng ta hiểu rõ mọi khía cạnh của nó. Hãy khuyến khích các bên thoải mái trình bày vấn đề. Bạn lắng nghe và tìm hiểu sự việc.

9. Hãy hành động dựa trên vấn đề chúng ta đã tìm hiểu. Công việc của chúng ta là giải quyết xung đột để dự án có thể tiếp tục. Nếu thành công, không chỉ giải quyết được vấn đề, mà chúng ta còn tạo được sự tin tưởng từ phía nhân viên của mình.

Giải quyết xung đột mà không để lại sự oán giận

Việc chế ngự cảm xúc của chính mình là điều rất hệ trọng để giữ cho quá trình thảo luận không bị bế tắc. Dale Carnegie đã bàn về tầm quan trọng của vấn đề này trong hai cuốn sách *Đắc nhân tâm* và *Quẳng gánh lo đi và vui sống* của mình. Trong đó, ông đã đưa ra nhiều hướng dẫn để giúp chúng ta giải quyết xung đột theo cách tích cực mà không để lại sự oán giận (được liệt kê trong phần Phụ Lục C). Chúng ta hãy tham khảo những nguyên tắc này nhằm đưa ra giải pháp cho cuộc xung đột.

Xem xét trên quan điểm của người khác

Khi giải quyết vấn đề xung đột, cố gắng không quá coi trọng lập trường của chúng ta và xem xét một cách trung thực từ quan điểm của người khác. Chúng ta hãy cùng tham khảo ví dụ sau đây.

Cuộc họp của ban gây quỹ thiện nguyện đang bị bế tắc. Jody, người đã tổ chức ba đợt gây quỹ gần nhất, vẫn cương quyết cho rằng không nên bỏ cuộc thi đấu golf truyền thống. Ông nói: "*Chúng ta có giải thi đấu golf hàng năm vào tháng Năm. Các thành viên rất mong chờ giải đấu này và chúng ta luôn làm tốt về mặt tài chính mà.*"

Vị chủ tịch đương nhiệm là Kat giải thích: "*Đúng vậy, Jody. Các sự kiện golf trước đây đều diễn ra tốt, nhưng số tiền thu được mỗi năm càng giảm. Chúng ta phải thử biện pháp khác thôi. Tôi nghĩ chúng ta nên thử cho đấu giá im lặng*[4]*. Năm ngoái, cơ quan thiện nguyện*

mà tôi ủng hộ đã tổ chức một buổi đấu giá theo kiểu này. Nhiều doanh nghiệp, nhà hàng và thậm chí những khu nghỉ dưỡng trên khắp thế giới đã nài nỉ xin tham dự. Chúng tôi đã thu được rất nhiều tiền."

Jody nói: "*Nhưng giải đấu golf không chỉ quyên góp được tiền bạc, mà còn tạo cơ hội cho những cộng tác viên thường xuyên của chúng ta có dịp chiêu đãi khách bằng một cuộc du ngoạn hào hứng kéo dài một ngày và nó cũng làm nhiều người khác biết tới tổ chức này.*"

Kat đáp lại: "*Tôi hiểu ý của anh mà, Jody. Để cho các thành viên có cơ hội tham gia là điều quan trọng, nhưng chúng ta cần nhìn thấy một sự thật. Trong nhiều năm, chúng ta có may mắn là được sử dụng miễn phí sân golf của Springfield Country Club. Nhưng giờ đây, câu lạc bộ thể thao ngoài trời này đã đóng cửa nên chúng ta phải tìm chỗ mới. Hiện tại, không có sân golf địa phương nào khác hấp dẫn cả. Tuy nhiên, với cuộc đấu giá, những thành viên nhiệt tình có thể xin quà từ nhiều nhà bán lẻ và các nhà hàng quen biết. Tôi chắc chắn rằng chúng ta sẽ có những món hàng thật sự thú vị mà người tham gia đấu giá sẽ sẵn lòng mua.*"

Sau khi suy nghĩ, Jody đã đồng ý: "*Tôi nghĩ rằng anh đúng đó. Không có sân golf của câu lạc bộ này, chúng ta sẽ khó thu hút mọi người tới tham dự. Cuộc đấu giá làm cho các thành viên tham gia với hình thức hoàn toàn mới mẻ, và tôi tin rằng họ sẽ rất vui vì có dịp giúp đỡ những người họ quen biết trong cộng đồng này thông qua chúng ta.*"

Chuyện bé đừng xé ra to

Đừng làm lớn những chuyện vặt vãnh. Hãy xem vấn đề đó như thế nào và đừng làm lớn chuyện. Đa phần, chúng ta thường gặp những chuyện bất đồng nhỏ. Khi nhận thức được rằng nhiều sự việc bất đồng ý kiến thật sự chẳng quá to tát nếu so với đại cuộc, chúng ta nên ưu tiên giải quyết những tranh chấp và mối lo ngại nào có ảnh hưởng tới mục tiêu và mối quan hệ của mình. Hãy xem xét ví dụ sau đây:

Sue và Stan đang dự tính chuyến đi nghỉ vào cuối tuần ở gần bờ biển. Sue cho rằng phải ở quán trọ West Beck, nơi họ luôn tới đó, nhưng Stan nói quán trọ này tính tiền quá đắt vào năm ngoái. Thay vì thừa nhận mình thích nơi này vì nó lãng mạn, Sue lại trả lời cộc lốc với anh ấy. Sau một hồi, Stan nói: "*Sue ơi, thái độ của em cho thấy dường như anh đã nói hoặc làm gì khiến em bực mình. Anh muốn biết chuyện gì đã xảy ra.*"

Sue nghĩ: "*Anh mà không biết chuyện gì hay sao?*" Nhưng cô chợt nhớ rằng Stan vẫn thường không đoán được suy nghĩ của cô. Sue nói rằng cô hiểu câu nói của Stan về quán trọ có ngụ ý là không chiều lòng cô. Stan nói rằng thật sự anh cũng thích quán trọ này nhưng không muốn chi tiêu quá mức. Sau đó, họ đồng ý tìm nơi có giá cả hợp lý và cuối cùng, tìm được một quán trọ mà thậm chí nó còn tốt hơn West Beck nữa.

Chấp nhận chuyện không thể tránh khỏi

Với một số chuyện không thể thay đổi, chúng ta cần học cách chấp nhận nó. Đôi khi một quyết định đã được ban hành hoặc một sự việc vẫn cứ tiếp diễn, thì cho dù không muốn đi nữa, chúng ta cũng không thể thay đổi được gì. Với thái độ chống đối nó, chúng ta sẽ bị… "nghiền nát".

Chẳng hạn, bác sĩ đã chẩn đoán ba của Tim đang ở giai đoạn tiền tiểu đường. Bác sĩ khuyên ông nên giảm cân và cố gắng tập thể dục. Tim nhắc nhở ba của mình thay đổi cách ăn uống, mua cho ông một đôi giày đi bộ và máy đếm bước chân để khuyến khích ông ra ngoài để đi bộ nhiều hơn. Ba của Tim giận anh vì cho rằng Tim "kiểm soát ông chặt chẽ" và không nghe lời khuyên của bác sĩ. Mặc dù rất thất vọng, nhưng Tim học được cách chấp nhận rằng chỉ có ba của anh mới có thể thay đổi hành vi của chính mình mà thôi.

Trong cuộc tranh chấp với người khác, có một yếu tố có thể làm hủy hoại hoặc củng cố mối quan hệ. Đó chính là thái độ.

William James, triết gia

Đừng trả thù

Trong xã hội, người ta có đôi khi tán dương sự trả thù. Thật vậy, trong những bộ phim điện ảnh hoặc trên truyền hình, vị anh hùng có thể là người đi trả thù những kẻ đã ám hại họ. Tuy nhiên, trả thù là hành động tầm thường. Nếu từng làm như vậy, chúng ta thấy nó chẳng làm mình hài lòng hơn bao nhiêu và ngược lại, chúng ta cũng bị tổn hại ở một phương diện khác. Sự tức giận, oán hận và lòng căm thù hủy hoại cuộc sống vui vẻ của chúng ta. Đừng để một tình cảnh hoặc một người nào đó khống chế niềm vui sống của chúng ta.

Hãy tán dương và chấp nhận tính đa dạng. Khi đó, chúng ta có thể chọn những giải pháp ôn hòa trong cuộc xung đột.

Donzella Michele Malone, nhà tâm lý học và tác giả

Trắc nghiệm tính cách: ***Có phải đây là tôi không?***

Chúng ta thường có khuynh hướng đổ lỗi cho người khác gây ra xung đột trong khi chính mình có thể là tác nhân.

Để hiểu hơn về chính mình và chúng ta có khuynh hướng như thế nào khi gặp bất đồng ý kiến, hãy đọc phần trắc nghiệm bên dưới và đánh số điểm ứng với câu trả lời (trong bảng đáp án) vào đầu mỗi câu.

Bảng đáp án

1 – Ít khi

2 – Đôi khi

3 – Hầu như

1... Tôi có thể bị dao động để chấp nhận quan điểm của người khác.

2... Tôi áp đặt quan điểm của mình lên người khác khi có bất đồng ý kiến.

3... Khi bất đồng nổ ra, tôi chỉ nhắm vào vấn đề đang tranh cãi bằng con đường ngoại giao và không tấn công vào đối phương.

4... Tôi nghĩ rằng những người khác cố gắng “bắt nạt” mình.

5... Tôi bày tỏ suy nghĩ và niềm tin của mình một cách khéo léo khi chúng khác biệt so với người khác.

6... Khi bất đồng ý kiến, tôi im lặng mà không bày tỏ.

7... Tôi lắng nghe quan điểm của người khác với thái độ cởi mở.

8... Khi có bất đồng, tôi có khuynh hướng bị cảm xúc khống chế.

9... Tôi lớn tiếng để bảo vệ quan điểm của mình khi đang tranh chấp.

10... Tôi có khuynh hướng không coi trọng người khác khi bày tỏ ý kiến của mình.

11... Tôi tìm kiếm những cách để thương lượng và thỏa hiệp với người khác.

12... Người ta nói tôi quá tự cao.

13... Trong bất cứ cuộc tranh cãi nào, tôi chắc chắn sẽ bày tỏ quan điểm của mình.

14... Tôi nghĩ xung đột trong những cuộc họp là điều cần thiết.

15... Trong những buổi họp, tôi là người lớn tiếng nhất nhằm cố gắng giải thích ý kiến của mình.

Cách tính điểm:

Cộng điểm từ các câu hỏi 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14 và 15, sau đó trừ tổng điểm của các câu 3, 5, 7, 11 để có điểm số cuối cùng. Và nó có nghĩa như thế nào?

1 – 4: Thụ động. Chúng ta có khuynh hướng tránh né những cuộc xung đột. Nhằm tránh sự bất đồng, chúng ta có thể để những người khó tính hay người có ý kiến khác biệt làm chủ tình thế, ngay cả khi tình huống sau đó có thể bất lợi cho mình.

5 – 10: Quyết đoán. Đây là phạm vi điểm số rất tốt trong thang điểm này. Chúng ta rất quyết đoán khi thương thuyết với những người khó tính hay người có ý kiến khác biệt. Chúng ta bày tỏ ý tưởng mà không tranh cãi. Chúng ta nên tiếp tục sẵn lòng lắng nghe những quan điểm khác và trình bày ý tưởng, cũng như ý kiến một cách thích hợp.

Từ 11 trở lên: Hung hăng. Khi không đồng ý với người khác, chúng ta có thể tranh cãi dữ dội đến nỗi người khác phải tránh tiếp xúc với chúng ta. Trên thực tế, chúng ta sẽ hưởng lợi khi học cách lắng nghe người khác và bày tỏ ý kiến của mình một cách tế nhị hơn.

Nếu học cách làm thế nào có thể bất đồng ý kiến mà không hề gay gắt, khó chịu thì bạn sẽ khám phá được bí mật của sự thân thiện – cho dù là trong công việc, gia đình hay trong cuộc sống.

Bernard Meltzer, xướng ngôn viên

Hiểu được phản ứng trong xung đột

Với hầu hết mọi người, khi niềm tin và/hoặc điều thiêng liêng của một bên bị chà đạp, xúc phạm thì xung đột dễ dàng nổ ra. Nhằm giúp “hạ hỏa”, chúng ta cần hiểu các phản ứng thường xảy ra trong cuộc tranh chấp. Xung đột ảnh hưởng người ta theo nhiều cách khác nhau. Thật vậy, hầu hết mọi người đều cảm thấy khó chịu khi đối mặt với xung đột. Sau đây, chúng ta sẽ nhận diện một số loại phản ứng phổ biến trong tình hình tranh chấp.

Phản ứng thông thường nhất là một số người thường chỉ nghĩ tới cảm xúc của mình và khi đó, họ lúc nào cũng bị cảm xúc chi phối. Thay vì chỉ tập trung vào sự việc, họ lại nhìn vào đối phương và “cuộc tấn công” của đối thủ nhắm vào mình.

Chẳng hạn, trong cuộc thảo luận về những cách giới thiệu sản phẩm mới, Beth, chuyên gia tiếp thị hàng đầu của công ty, đã đưa một kế hoạch. Tuy nhiên, giám đốc kinh doanh khu vực là Megan đã thẳng thừng chỉ trích kế hoạch của Beth: "*Phi thực tế. Nó chỉ mang tính lý thuyết mà thôi. Cách giải quyết đó chẳng bao giờ có tác dụng đâu nhé!*"

Lẽ ra Megan nên đưa ra những lý lẽ để cho thấy mặt lợi và hại của kế hoạch này. Nhưng cô ta đã để cảm tính chi phối sự đánh giá của mình: Beth và tất cả những cái gọi là "chuyên gia tiếp thị" sẽ không bao giờ nghĩ ra được kế hoạch mang tính thực tế. Cô ta nghĩ rằng: "*Họ là những người lý thuyết. Chẳng bao giờ gặp mặt trực tiếp khách hàng thì họ làm sao hiểu được chứ!*"

Về phần mình, lẽ ra Beth nên phản ứng bằng cách yêu cầu Megan đưa ra lý do cho thấy tại sao kế hoạch này không hiệu quả. Nhưng Beth lại cảm thấy rằng lời lẽ của giám đốc kinh doanh khu vực là mang tính sỉ nhục cá nhân. Và thay vì vậy, Beth chỉ nghĩ: "*Thôi đi. Cô ta là người thiển cận mà! Cô ta cho rằng mình tài giỏi nên cứ phản bác bất cứ ý tưởng nào do đội ngũ tiếp thị đưa ra.*"

Với những ai không thể tách bạch lý trí và cảm xúc, họ làm xung đột có cơ hội phát sinh. Họ không còn thấy vấn đề rõ ràng nữa và có khuynh hướng:

- Chỉ thấy sự việc trước mắt và thậm chí không xem xét các ý kiến trái chiều.
- Bực tức với bất cứ sự phản bác nào.
- Miễn cưỡng thỏa hiệp.
- Không chịu trách nhiệm gây ra xung đột.
- Phản ứng với sự tranh chấp bằng cảm tính mà không phải là lý trí.

Trừ phi cảm xúc được đặt qua một bên, tình trạng bế tắc sẽ không chỉ không thuyên giảm, mà còn ngày càng trầm trọng hơn. Trong tình huống đó, quản trị viên cần nhận ra rằng nhân viên mình đã không nhắm vào vấn đề thật sự và sếp cần khéo léo đưa cả hai bên tranh chấp tới phần thảo luận hữu ích.

Một phản ứng khác là một số người thường có cái nhìn bi quan. Cho rằng mình chỉ thấy tình huống căng thẳng hoặc xung đột, họ càng cố gắng tránh né sự tranh cãi. Và điều này không thay đổi được tình hình.

Tương tự như vậy, cũng có những người cho rằng họ bị "thất thế" trong bất cứ cuộc xung đột nào. Trong môi trường công sở, điều này thường xảy ra với suy nghĩ rằng "đối thủ" có nhiều sức ảnh hưởng và có tiếng nói mạnh hơn. Họ tin rằng mình chắc chắn sẽ "bị thua" nên không theo đuổi giải pháp cho vấn đề tới cùng. Với tư cách là sếp, quản trị viên cần làm cho nhân viên thấy được rằng ý kiến của họ đều cần thiết và quan trọng. Bằng cách đưa ra những ví dụ cụ thể cho thấy các bên có cùng lợi ích và mối quan tâm, người ta có thể đối diện và giải quyết xung đột.

Trong việc bày tỏ, chia sẻ với người khác, sếp cần quan tâm và hướng dẫn, huấn luyện thêm cho những nhân viên có tính cách vô cùng nhạy cảm. Nhà quản lý nên nỗ lực tìm hiểu cảm nhận của họ trong cơ quan, tổ chức.

Trên thực tế, những người hay tránh né vấn đề có thể được xem như người tránh né xung đột. Nói chung, họ:

- Thích đẩy vấn đề sang cho người khác trong nhóm.
- Bực mình khi phải đương đầu với xung đột không thể tránh khỏi.
- Cho rằng giải quyết xung đột là trách nhiệm của sếp.

Ngược lại, những người không tránh né xung đột thường xem tranh cãi là chuyện bình thường và thích các tình huống đối kháng. Họ thường tin rằng mình đúng và miễn cưỡng chấp nhận giải pháp khác.

Chúng ta hãy xem xét ví dụ sau đây. Roger và sếp của mình là Kyle đang bất đồng ý kiến với nhau về cách giải quyết vấn đề. Roger cảm thấy rằng giải pháp của Kyle là không thích hợp và tin chắc rằng đó không phải là giải pháp tốt nhất. Và anh chắc chắn như vậy. Kyle cũng công nhận rằng tuy giải pháp của Roger có chi phí cao

hơn ngân sách đã được chấp thuận, nhưng nếu chọn giải pháp khác có chi phí thấp hơn thì cũng không bằng đề nghị của Roger. Giải pháp có chi phí thấp chỉ có tác dụng ngắn hạn và giữ cho công việc hoạt động bình thường mà thôi. Anh đã đề nghị Roger vẫn tiếp tục nghiên cứu giải pháp của mình và hứa sẽ cố gắng hết sức để thuyết phục ban giám đốc chấp thuận đề nghị của Roger.

Do đã cân nhắc kỹ càng kế hoạch của Roger, sếp đã thể hiện cho Roger thấy anh đã đóng góp tích cực cho công ty. Vì vậy, Roger thấy mình được sếp công nhận và mặc dù kế hoạch của anh có thể không được chấp thuận, Roger vẫn sẵn lòng làm việc với giải pháp có chi phí thấp hơn của Kyle.

Những người thích (và thậm chí phát động) xung đột có đặc tính của… chiến binh. Họ:

- Thích tham gia cuộc chiến.
- Cảm thấy xung đột làm trí óc họ sắc bén hơn và tranh chấp giúp đưa ra những giải pháp sáng tạo cho vấn đề.
- Có thể tạo nên những tình huống xung đột.
- Thường cảm thấy thỏa mãn khi chiến thắng bằng lý lẽ của mình hơn là cố gắng đạt được sự thỏa hiệp.

Để có thể nhìn nhận xung đột với tinh thần cởi mở và tham gia vào đó với thái độ xây dựng, chúng ta nên:

- Nhận thấy rằng người khác có thể xem xét vấn đề ở một cách khác nên việc tranh cãi là điều không thể tránh khỏi.
- Hiểu rằng một số người không chấp nhận xung đột. Và khi xung đột nổ ra, họ cảm thấy bực tức và thiếu sự hợp tác.
- Nhìn nhận xung đột là cơ hội tạo nên sự thảo luận lành mạnh.
- Cố gắng đoán trước vấn đề có thể dẫn tới tranh chấp và xử lý nó, đừng để bùng nổ.
- Tận dụng xung đột làm cơ hội học hỏi, mở mang thêm nhiều kiến thức.
- Tạo nên sự thỏa hiệp để đôi bên cùng có lợi nhằm giải quyết vấn đề.

Lo ngại về vấn đề đạo đức

Trong một số tình huống xung đột, chúng ta có thể không chắc rằng yêu cầu hay đòi hỏi của đối phương có phù hợp với nguyên tắc xử thế hay không. Chẳng hạn, người ta có thể yêu cầu chúng ta cung cấp hàng miễn phí, giảm giá một cách bất thường hoặc phá lệ đối với chính sách của công ty. Trong những trường hợp này, chúng ta có thể tham vấn với ban giám đốc hoặc luật sư để bảo đảm rằng mình tuân thủ các nguyên tắc và thông lệ kinh doanh của công ty.

Chúng ta xây dựng mối liên kết thông qua những giá trị chung. Trong cộng đồng, nhóm cộng sự, gia đình và những tổ chức xã hội khác, giá trị là nền tảng định hướng cho niềm tin và hành vi. Giá trị chung tạo nên ý nghĩa và có tác động tới các sự kiện, cách trao đổi thông tin và tương tác bên trong nhóm, đồng thời chúng là chất keo gắn kết mọi người lại với nhau để họ có thể đạt được mục tiêu chung. Việc khám phá giá trị chung của cộng đồng, nhóm cộng sự, tập thể hay gia đình là rất cần thiết bởi vì các giá trị:

- Thiết lập nên các nguyên tắc cơ bản hay nguyên tắc định hướng cho hành vi và hành động.
- Hình thành nên văn hóa hoặc môi trường trên phương diện ngôn ngữ, nghi thức, thông lệ, niềm tin và triển vọng.
- Thiết lập nền tảng chung để mọi người có thể hợp tác với nhau.

Sự hợp tác

Đôi khi tình hình xung đột là phức tạp và khó giải quyết. Nếu “đơn thương độc mã”, chúng ta khó có thể xử lý nhiều vấn đề, nhất là những vấn đề đang trong tình trạng tranh chấp ở công sở. Trên thực tế, đôi khi chúng ta cần tới kinh nghiệm, chuyên môn, trí tuệ và năng lực của các cộng sự khác để biến vấn đề tranh chấp thành một kết cục có hậu.

Trên thực tế, giải pháp hợp tác trong xung đột làm các bên có liên quan cảm nhận rằng có thể làm mọi thứ để giải quyết tình hình một cách chuyên nghiệp. Sự hợp tác có thể định nghĩa là hành động làm

việc cùng nhau với một hoặc nhiều người nhằm đạt được kết quả nào đó.

Việc cộng tác với những chuyên gia làm giảm áp lực đè nặng lên chúng ta, giúp đạt được những giải pháp trong tình huống khó khăn và kết hợp nhiều ý kiến, quan điểm khác nhau để dẫn tới kết quả thành công.

Đương nhiên, khi hợp tác với nhiều người thông qua việc tham khảo ý kiến của họ, chúng ta có thêm cách có thể giúp giải quyết xung đột cá nhân. Trên thực tế, ý kiến khách quan của người ngoài cuộc thường sáng suốt và hữu ích đối với tình thế đang rối ren của mình.

Chúng ta có thể nhờ tới chuyên gia hoặc người có kinh nghiệm hơn khi:

Thiếu kinh nghiệm

Hầu hết chúng ta đều cảm thấy khó chịu trong những tình huống xung đột mà mình không có nhiều kinh nghiệm. Chẳng hạn, nếu đang giao dịch với một khách hàng có chuyện không vui, chúng ta có thể mong muốn nhờ tới Phòng Kinh doanh hoặc Phòng Dịch vụ khách hàng giúp tìm hiểu vấn đề của họ.

Thiếu kiến thức hoặc kỹ năng

Trong một số tình huống, chúng ta nhận thấy rằng kỹ năng hoặc kiến thức của mình không đủ xử lý xung đột. Chẳng hạn, chúng ta có thể cần ai đó thành thạo về máy tính, có kỹ năng viết lách hoặc thương lượng tốt để giúp giải quyết vấn đề. Hoặc chúng ta có thể thấy trong một tình huống nào đó, mình cần sự trợ giúp của người khác có chuyên môn về pháp lý hoặc kế toán. Sự hợp tác với người khác tạo nên cơ hội cho chúng ta để học hỏi ở họ và nâng cao kỹ năng của chính mình.

Thiếu tính khách quan

Nếu thiếu tính khách quan, tất cả chúng ta đều không thể làm việc tốt. Chúng ta thường nhìn mọi thứ từ góc độ của mình và điều này cũng đúng với một nhóm nhân viên. Thật vậy, những nhân viên trong cùng công ty được huấn luyện và làm việc chung trong cùng môi trường trong một khoảng thời gian dài có khuynh hướng suy nghĩ giống nhau. Khi gặp sự cố, họ thường đưa ra cùng cách giải quyết. Tuy nhiên, đôi khi chúng ta cần có kiểu suy nghĩ khác hơn để có thể có cách tiếp cận mới mẻ và hoàn toàn khác biệt nhằm giải quyết tình hình. Trên thực tế, một số phát minh đột phá về khoa học lại bắt nguồn từ những người… bên ngoài lĩnh vực đó, tức là những người có cách nhìn mới mẻ với đề tài này. Do đó, tìm kiếm những đối tác có quan điểm khác có thể rất hữu ích.

Để có thể tồn tại, đó không phải là những loài mạnh nhất, cũng không phải thông minh nhất. Nhưng đó là loài có tính thích nghi cao nhất.

Charles Darwin, nhà tự nhiên học

Thiếu khả năng sáng tạo và cải tiến

Trong nhiều tình huống xung đột, các giải pháp quá hiển nhiên đôi khi vẫn chưa đủ. Khi đó, chúng ta cần tìm kiếm sự hợp tác với những người có thể giúp chúng ta có cách nhìn khác biệt.

Sau khi Đệ nhị Thế chiến kết thúc, công ty Ford đối mặt với một vấn đề. Đó là cần sản xuất trở lại xe hơi phục vụ cho mục đích dân sự sau nhiều năm chế tạo xe quân sự. Chủ tịch của công ty là Henry Ford II nhận ra rằng để có thể tiến bước nhanh chóng và hữu hiệu, ông cần tiến hành một cuộc đại cải tổ về cách thức điều hành và để làm được điều này, ông cần đi ra bên ngoài để thị sát.

Trước đó, Ford đã biết một nhóm mười sĩ quan từng tham gia hoạt động Kiểm soát Thống kê của Không lực Mỹ đã thành lập một tổ chức chuyên về áp dụng vào kinh doanh những công việc từng có hiệu quả đối với họ trong cuộc chiến này. Và Ford đã tuyển dụng toàn bộ nhóm mười sĩ quan này.

Thường được gọi là “Những người thành công nhanh”, nhóm này đã giúp công ty đang gặp khó khăn trong quá trình cải tổ về vấn đề quản trị bằng cách áp dụng cách hoạch định, tổ chức, điều hành theo lối hiện đại. Các thành viên của nhóm đã cộng tác với nhau để cải tiến và làm cho công ty đạt lợi nhuận cao. Một trong những thành viên của họ là Robert McNamara đã trở thành vị chủ tịch đầu tiên của hãng này mà không phải là người thuộc gia tộc Ford. Và thành công này đã dẫn tới việc ông được Tổng thống Mỹ lúc đó là John F. Kennedy bổ nhiệm làm Bộ trưởng Quốc phòng.

Thiếu nhân lực

Một số xung đột đòi hỏi những giải pháp phức tạp, tốn nhiều thời gian và chúng ta nhận ra rằng để giải quyết nó, một mình chúng ta vẫn chưa đủ. Khi đó, cần liên lạc, phối hợp với một số người để tiến hành công việc. Hãy tìm kiếm sự hợp tác khi chúng ta thiếu các nguồn lực như kỹ năng, kiến thức hay thời gian.

Mở rộng mối quan hệ là rất hữu ích vào lúc chúng ta cần phát triển đội ngũ nhân viên. Trên thực tế, những người thành công thường duy trì mối quan hệ với các nhân tài từ lúc khởi nghiệp. Việc duy trì mối quan hệ không khó thực hiện. Khi có dịp tiếp xúc với những người mới (chẳng hạn tại các buổi họp với những công ty khác thuộc hội thương mại, hiệp hội nghề nghiệp hoặc tại những sự kiện của cộng đồng), chúng ta nên lưu lại thông tin của họ trong hồ sơ liên lạc: tên, chuyên môn hay sở trường, nơi gặp gỡ và những thông tin khác.

Bài trắc nghiệm về sự hợp tác

Sự cộng tác hay hợp tác không bị giới hạn trong môi trường công sở. Bằng cách phối hợp hoạt động với nhau, chúng ta sẽ làm phong phú cuộc sống thêm rất nhiều. Bước đầu tiên là đánh giá mức độ hợp tác của chúng ta. Hãy đánh dấu những câu dưới đây để xem thái độ hợp tác của chúng ta như thế nào.

1. Tôi lắng nghe nhiều hơn nói.

2. Tôi yêu cầu người khác nói cho tôi nghe về mối quan tâm của họ.

3. Tôi cố gắng hình dung mình cảm nhận ra sao nếu tôi ở trong tình huống của người khác.

4. Khi có người nói về trải nghiệm của họ, tôi suy nghĩ về những trải nghiệm của mình.

5. Tôi có khuynh hướng phán xét hành động của người khác.

6. Tôi cố gắng trung thực khi xem xét vấn đề từ quan điểm của người khác.

7. Tôi đưa ra ý kiến căn cứ vào việc người ta đáp ứng sự mong mỏi của tôi như thế nào.

8. Tôi thường nhạy cảm với tâm trạng của mọi người.

9. Tôi thích làm việc một mình.

10. Tôi thích làm việc với người khác.

11. Tôi quan tâm hành động của người khác nhiều hơn cảm nhận của họ.

12. Tôi mất kiên nhẫn khi người ta nói với tôi về cảm nhận và ý kiến của họ. Tôi không quan tâm nhiều tới chi tiết, chỉ quan tâm tới điều mà họ cần tôi.

13. Thông thường, tôi không thể làm gì để giải quyết vấn đề của người khác.

14. Tôi thật sự không có thời gian lắng nghe vấn đề của người khác.

15. Tôi muốn biết người khác có cảm nhận ra sao trong tình hình xung đột.

16. Trong hầu hết tình huống, tôi biết các thành viên trong nhóm mình phản ứng như thế nào.

17. Tôi thích làm việc với những người có cùng mối quan tâm và nguyên tắc với tôi.

18. Tôi thường đón nhận ý tưởng hay của người khác.

Nếu đánh dấu các câu 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 15, 16 và 18, chúng ta là những người hợp tác tốt. Nếu đánh dấu những câu 4, 7, 9, 11, 12, 13, 14 và 17, chúng ta cần làm việc trên tinh thần cởi mở và kiên nhẫn hơn nhằm cải thiện kỹ năng cộng tác của chúng ta.

Để có thể hợp tác tốt

Khi thực hiện các bước được mô tả bên dưới, chúng ta nên ghi nhớ những giá trị chung của nhóm mà chúng ta đang làm việc chung. Các cộng sự sẽ dễ dàng chấp nhận những ý tưởng phù hợp nguyên tắc của họ. Hơn nữa, chúng ta cũng nên cố gắng nhận biết cách đánh giá của các cộng sự về mức độ hợp tác của mình. Nếu có thể cải thiện trong việc cộng tác, hãy nỗ lực theo những bước sau đây:

1. Xác định mục tiêu. Bước đầu tiên là xác định rõ ràng mục tiêu chúng ta muốn đạt tới. Các mục tiêu có thể là một giải pháp tức thời, ngắn hạn hoặc mục tiêu dài hạn đối với một vấn đề.

2. Thu thập tất cả sự việc của tình hình đó. Để nghĩ một giải pháp công bằng bao gồm ý kiến của những người có liên quan, chúng ta cần nhận diện và xác định rõ ràng các sự việc liên quan tới cuộc xung đột.

3. Thông báo tình hình cho tất cả các bên. Mỗi thành viên của nhóm chúng ta đều cần biết tất cả thông tin về vấn đề để có thể đóng góp vào giải pháp của nhóm hiệu quả nhất. Nếu muốn người khác tham gia trong quá trình cộng tác với vai trò đặc biệt, bạn hãy truyền đạt thông tin đó tới họ.

4. Yêu cầu sự cộng tác. Bằng cách nói rõ ràng nhất, chúng ta hãy đề nghị sự hợp tác và điều chúng ta cần từ bên kia.

Thảo luận tự do (brainstorm) với các đối tác để có được ý tưởng mà chúng ta đang tìm kiếm: sự sáng tạo và cải tiến, kinh nghiệm, các nguồn lực khác…

5. Cân nhắc các chọn lựa khả dĩ. Hầu hết các bên hợp tác với nhau đều mong mỏi chúng ta có ít nhất một số ý tưởng trước mắt về vấn đề đang giải quyết. Và khi đó, hãy cởi mở để lắng nghe những ý tưởng và đánh giá mới về giải pháp của chính mình.

6. Áp dụng. Càng sớm càng tốt, chúng ta nên áp dụng ngay giải pháp đó.

7. Theo dõi. Hãy theo dõi kỹ càng để xem giải pháp có hiệu quả hay không. Đặt ra thời gian biểu để kiểm tra tiến độ và công bố rõ ràng cho các bên.

8. Đánh giá. Sau ba tháng hoặc khoảng thời gian nào khác cần thiết cho vấn đề và giải pháp nói trên, hãy cùng nhau kiểm tra xem những người có liên quan có hài lòng với giải pháp hay không.

Để đạt được thành công, đầu tiên cần có mục tiêu xác định, rõ ràng và thực tế. Thứ hai, cần có những phương tiện cần thiết để đạt được mục tiêu: trí tuệ, tiền bạc, thông tin và phương pháp thực hiện. Thứ ba, điều chỉnh tất cả nhu cầu của bạn để đạt tới mục tiêu đó.

Aristotle, triết gia

Mẹo về hợp tác hữu hiệu ở công sở

Những bước được nêu ở trên sẽ giúp bạn đi theo quá trình hợp tác để giải quyết vấn đề ở nơi làm việc. Hãy ghi nhớ những điều sau khi bạn tiến hành cộng tác:

Để có thể hợp tác tốt, các bên không nên bắt tay nhau quá sớm hoặc quá trễ, mà cần phối hợp vào đúng thời điểm. Một nhóm lớn có thể không cần để ý một tình huống trục trặc nhỏ nhặt và tốt nhất là vào ban đầu, hãy xem xét có thể giải quyết được tình huống này mà không cần phải có nhiều người tham gia hay không. Hay nói

cách khác, giết gà thì không cần dùng tới dao… mổ trâu. Ngược lại, nếu cần tới sự hợp tác quá trễ, tức là đã để tình hình trở nên nghiêm trọng, chúng ta có thể bị trễ hạn tiến độ công việc hoặc vấn đề trở nên phức tạp nhiều hơn.

Xin nhớ rằng các nguồn lực về con người, tiền bạc, thời gian, không gian và sự ủng hộ là những yếu tố giúp việc hợp tác thành công. Khi đơn độc, chúng ta không có nhiều nguồn lực đó, nhưng trong quá trình lâu dài, lợi ích sẽ lớn hơn khi chúng ta tận dụng ý kiến đóng góp hay sự hợp tác của nhiều bên.

Trong việc cộng tác, để tối đa hóa năng lực và kinh nghiệm, các bên nên chia sẻ các kế hoạch, bản phác thảo, sơ đồ và mục tiêu. Khi đó, cần có một kế hoạch chi tiết để các bên tham gia thực hiện và đạt được giải pháp của mình.

Cuối cùng, chúng ta nên chú ý rằng sự hợp tác hiếm khi có thể thành công nếu các bên quá xét nét, cứng nhắc và đề phòng lẫn nhau. Ngoài ra, để việc cộng tác có thể sinh lợi, chúng ta cần đánh giá cao và khuyến khích sự đóng góp của từng cá nhân.

Không phải chúng ta hành động đúng là do chúng ta có ưu điểm hay sự ưu tú, mà đúng hơn là chúng ta có chúng bởi vì chúng ta đã hành động đúng.

Aristotle, triết gia

Hợp tác trong cuộc sống cá nhân

Không như nỗ lực cộng tác trong công việc, cuộc sống cá nhân chúng ta còn đòi hỏi sự hợp tác trong những trường hợp sau đây:

Cộng đồng

Chúng ta tham gia trong sinh hoạt cộng đồng theo nhiều cách khác nhau. Huấn luyện đội thể thao, làm việc thiện nguyện, thành lập nhóm bảo vệ khu phố, làm tình nguyện viên trong học đường, hiến máu nhân đạo, tham gia chính trường… đều là những cách phối

hợp cùng những người khác để đạt mục tiêu chung. Và để có thể làm được điều đó, chúng ta nên thấy được lợi ích chung và trách nhiệm của mình đối với cộng đồng.

Xã hội

Sự hợp tác giữa mọi người với nhau cũng rất cần thiết khi chúng ta hòa nhập với xã hội. Tham gia hoạt động thể thao, gia nhập câu lạc bộ về sách, tham dự những buổi hòa nhạc và các hoạt động xã hội khác đều giúp chúng ta nâng cao kỹ năng hợp tác. Ngày nay, tham gia hoạt động xã hội cũng dính dáng tới việc nâng cao sức khỏe. Chẳng hạn, khi tập luyện ở phòng gym, chúng ta quen biết bạn bè ở đó hoặc chúng ta có thể cùng thực hiện chương trình giảm cân với một số người khác. Hơn nữa, mỗi người chúng ta đều có những sở thích riêng như âm nhạc, làm vườn, leo núi, câu cá hoặc sưu tầm và chúng ta dành thời gian cho chúng cùng với những người đồng sở thích. Từng hoạt động khi chúng ta tham gia cùng người khác có thể là cơ hội để hợp tác hoặc điều chỉnh khả năng hợp tác của mình.

Giáo dục

Không ít người trong chúng ta hiện đang tham gia một chương trình học tập nào đó. Kiến thức mênh mông, vô tận và chúng ta phải học tập suốt cả đời mình. Với những người đã có con, con cái của họ cũng đang cắp sách tới trường. Giáo dục là vấn đề cần thiết cho tất cả mọi người và khi đang đi học, chúng ta phải phát biểu ý kiến, cùng làm bài tập, thực tập chung với những người khác. Hay nói cách khác, trong môi trường giáo dục, chúng ta cũng cần hợp tác với thầy cô và bạn bè.

Tâm linh

Đối với việc sinh hoạt tâm linh, chúng ta thường đi nhiều nhà thờ hay chùa chiền khác nhau. Khi đó, những tính cách như sự khiêm tốn, cởi mở hay sự thấu hiểu cảm xúc trong chúng ta đều hướng tới các giá trị tinh thần chung. Và điều đó tạo nên nền tảng cho sự hợp tác hướng tới chân-thiện-mỹ trong cuộc đời này.

Không khó để ra quyết định khi bạn biết rõ những giá trị của mình.

Roy Disney, doanh nhân

Mối quan hệ cá nhân

Dĩ nhiên, trong cuộc sống cá nhân, chúng ta cũng thường xuyên cần hợp tác với người khác. Thông thường, "sự bướng bỉnh" được xem là sức mạnh và cá tính, nhưng để có thể phối hợp tốt với người khác, chúng ta cần có tinh thần cởi mở. Lúc xung đột nổ ra, giải pháp tốt nhất là sự hợp tác nhằm hướng tới mối quan tâm chung của mọi người. Khi có thể, hãy cố gắng đạt được sự đồng tâm nhất trí của tất cả các bên. Một phương pháp hữu hiệu trong việc giải quyết tranh chấp là hướng tới lợi ích chung của các bên có liên quan.

Tóm tắt

- Xung đột nếu không được phát hiện sẽ ảnh hưởng tới cơ quan, tổ chức và nhân viên. Khi đó, chúng ta mất cơ hội sửa chữa hoặc thay đổi nhằm hoàn thiện hơn.
- Hầu hết mọi người đều cảm thấy khó chịu khi đương đầu với xung đột. Nó làm ảnh hưởng tới công việc hàng ngày và làm người ta cảm thấy tổn thương.
- Để giải quyết xung đột, hãy sử dụng phương pháp mang tính thực tế.
    - Đoán trước vấn đề có thể dẫn tới tranh chấp và cố gắng giải quyết, đừng để nó nổ ra.
    - Coi quá trình giải quyết xung đột như là phương tiện để chúng ta học hỏi, tích lũy thêm kiến thức và kinh nghiệm.
    - Nhắm vào thỏa hiệp đôi bên cùng có lợi để giải quyết vấn đề.
- Các hướng dẫn nhằm giải quyết xung đột.
    - Bắt tay giải quyết khi tình hình đã lắng dịu.
    - Chọn nơi trung lập để thảo luận với nhau.
    - Nếu có thể, hãy coi vấn đề giữa các thành viên là vấn đề của nhóm.
    - Đừng giành quyền nói trong cuộc thảo luận.

    - Hãy đặt câu hỏi nhằm gợi nên thông tin thiết thực và hữu ích.
    - Giữ tính trung lập và tránh dùng lời lẽ mang tính kết tội.
    - Nhắm vào vấn đề tranh chấp và không nhắm vào người có liên quan.
    - Lắng nghe khi đối phương nói.
    - Hành động dựa trên những gì chúng ta tìm hiểu được.
- Một số hướng dẫn để giúp chúng ta hóa giải xung đột theo cách hữu ích mà không gây oán giận là:
    - Cố gắng trung thực để xem xét vấn đề từ quan điểm của người khác.
    - Đừng để chuyện bé xé ra to.
    - Chấp nhận những thứ chúng ta không thể thay đổi.
    - Hãy xem mức độ của vấn đề như thế nào và đừng làm chuyện thêm trầm trọng.
    - Đừng trả thù. Nếu tha thứ, chúng ta thoải mái hơn là trả đũa kẻ làm hại mình.
- Chúng ta xây dựng mối liên kết thông qua những giá trị chung. Giá trị chung tạo nên ý nghĩa đối với mối quan hệ tốt đẹp và giúp tạo nền tảng chung để tìm kiếm giải pháp cho vấn đề.
- Bằng cách hợp tác với những người trong và ngoài cơ quan, tổ chức của mình, chúng ta có thể tận dụng được kinh nghiệm, chuyên môn, sự sáng tạo và giá trị của họ nhằm giúp giải quyết được xung đột.
- Trong cuộc sống cá nhân, chúng ta cũng cần những kỹ năng hợp tác. Có thể tìm kiếm sự hợp tác ở những nơi mà các bên có lợi ích chung và tận dụng điều đó để giải quyết khó khăn.

---

[4] (Silent auction): Là hình thức đấu giá không có người điều khiển chương trình. Những người tham gia ra giá bằng cách ghi số tiền vào tờ giấy được đặt trên bàn do các tình nguyện viên giám sát. – Chú thích của người dịch.

Phụ lục AVỀ DALE CARNEGIE

Dale Carnegie là nhà tiên phong đối với phong trào về tiềm năng con người. Cho tới nay, những bài giảng và cuốn sách của ông đã giúp cho nhiều người trên khắp thế giới trở nên tự tin, duyên dáng và có sức ảnh hưởng.

Năm 1912, Carnegie tổ chức khóa học đầu tiên về diễn thuyết trước công chúng tại Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc (YMCA) ở thành phố New York, Mỹ. Như hầu hết những khóa về diễn thuyết lúc bấy giờ, Carnegie bắt đầu lớp học với bài giảng lý thuyết, nhưng ông nhanh chóng nhận ra rằng học viên cảm thấy chán nản và bồn chồn, nên cần phải thay đổi cách thức trình bày.

Và Carnegie ngừng bài giảng, nhẹ nhàng trỏ vào một người ngồi ở hàng cuối, yêu cầu anh ấy đứng dậy và giới thiệu về mình. Khi học viên này nói xong, Carnegie yêu cầu một người khác tự giới thiệu và cứ như vậy cho tới người sau cùng. Với sự khuyến khích của các bạn học và sự hướng dẫn của Carnegie, mỗi người trong số họ vượt qua nỗi sợ hãi khi đứng trước đám đông và có thể nói chuyện một cách tự tin. Carnegie đã kể lại: "Thật là vô tình, tôi đã tình cờ gặp được phương pháp hay để chế ngự nỗi sợ hãi."

Khóa học của Carnegie đã được yêu thích tới mức người ta mời ông giảng dạy tại những thành phố khác tại Mỹ. Vài năm sau đó, ông tiếp tục cải thiện nội dung của khóa học. Carnegie nhận thấy rằng học viên quan tâm nhiều tới cách gia tăng lòng tự tin, cải thiện mối quan hệ, thành công trong nghề nghiệp và cách chế ngự nỗi sợ hãi, sự lo âu. Từ khóa học về cách diễn thuyết, nội dung đã được mở rộng sang cách giải quyết những vấn đề này. Những buổi trình bày đã giúp học viên đạt được mục tiêu của mình, mà không phải chỉ là học để cho biết. Cùng với những điều rút ra từ học viên của mình, Carnegie đã nghiên cứu chuyên sâu về cách hoạt động, sinh sống của những người thành công. Ông đã đưa vấn đề này vào trong những khóa học của mình. Và chính điều đó đã dẫn tới việc

biên soạn cuốn sách nổi tiếng nhất của ông là *Đắc nhân tâm* (How To Win Friends and Influence People).

Cuốn sách này lập tức trở thành sách bán chạy nhất và kể từ lúc xuất bản vào năm 1936 (và chỉnh lý vào năm 1981), nó đã bán được trên 20 triệu bản. Bên cạnh đó, cuốn sách được dịch sang 36 ngôn ngữ. Năm 2002, người ta đã bình chọn *Đắc nhân tâm* là cuốn sách về kinh doanh số 1 của thế kỷ 20. Năm 2008, tạp chí *Fortune* đã đánh giá *Đắc nhân tâm* là một trong bảy cuốn sách mà mỗi nhà lãnh đạo nên có trong tủ sách của mình. Và một cuốn sách khác, *Quẳng gánh lo đi và vui sống* (How To Stop Worrying and Start Living) được viết vào năm 1948 cũng đã bán được hàng triệu bản và được dịch sang 27 ngôn ngữ.

Dale Carnegie từ trần vào ngày 1 tháng 11 năm 1955. Lời cáo phó trong một tờ báo ở Washington đã tóm tắt đóng góp của ông đối với xã hội như sau: "*Dale Carnegie đã không giải quyết bí mật thâm sâu nào của vũ trụ. Nhưng có lẽ hơn bất cứ ai trong cùng thế hệ, ông đã giúp cho con người học cách yêu thương nhau – mà điều đó đôi khi dường như là nhu cầu lớn nhất của chúng ta.*"

Phụ lục BVỀ CÔNG TY DALE CARNEGIE & ASSOCIATES

Thành lập năm 1912, bắt nguồn từ niềm tin mãnh liệt của một người đàn ông về khả năng tự hoàn thiện, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie đã trở thành một công ty đào tạo với các văn phòng trên khắp thế giới. Mục tiêu của công ty là cung cấp cho nhân viên công sở những cơ hội nâng cao kỹ năng và cải thiện hiệu quả làm việc nhằm tạo nên kết quả tích cực, hữu ích và ổn định.

Cho tới nay, chương trình huấn luyện của Dale Carnegie thường xuyên được cập nhật, mở rộng và chỉnh lý thông qua quá trình hoạt động thực tiễn hơn một thế kỷ. Hiện 160 Trung tâm Nhượng quyền Dale Carnegie trên toàn cầu đang cung cấp những khóa huấn luyện và dịch vụ tư vấn cho nhiều công ty với những quy mô khác nhau trong nhiều lĩnh vực nhằm nâng cao kiến thức và hiệu quả hoạt động. Qua thực tiễn hoạt động trên toàn cầu, kho tàng kiến thức của chúng tôi ngày càng mở rộng và đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng trong việc kinh doanh.

Có trụ sở tại Hauppauge, New York, Mỹ, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie hiện diện trong tất cả 50 tiểu bang của Mỹ và trên 75 quốc gia khác nhau. Hơn 2.700 giảng viên đã giới thiệu các chương trình học với hơn 25 ngôn ngữ. Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chuyên cung cấp những khóa học phục vụ cho cộng đồng doanh nghiệp trên toàn cầu. Trên thực tế, cho tới nay, khoảng 7 triệu người đã hoàn tất những khóa huấn luyện của chúng tôi.

Chương trình học của Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chú trọng vào những nguyên tắc và hoạt động thực tế nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng và việc thực hành cho học viên để họ có thể áp dụng vào công việc. Đưa ra những giải pháp bắt nguồn từ các trường hợp thực tế trong cuộc sống, Trung tâm Huấn luyện Dale

Carnegie được công nhận trên toàn cầu là nhà tiên phong trong việc cung cấp kiến thức và kỹ năng tốt nhất cho học viên.

Những người tốt nghiệp các khóa học này bao gồm các giám đốc điều hành của những hãng lớn, chủ doanh nghiệp và quản trị viên của các công ty lớn nhỏ trong lĩnh vực thương mại và công nghiệp, những nhà lãnh đạo của các tổ chức chính phủ và rất nhiều cá nhân khác. Qua đó, cuộc sống của họ đã trở nên phong phú hơn.

Trong cuộc khảo sát trên toàn cầu, 99% những người tốt nghiệp từ Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie bày tỏ sự hài lòng về việc học tập tại đây.

Phụ lục CCÁC NGUYÊN TẮC CỦA DALE CARNEGIE

Để trở thành người dễ gần gũi hơn:

1. Đừng chỉ trích, lên án hay than phiền người khác.

2. Hãy đánh giá cao người khác một cách chân thành, trung thực.

3. Làm người khác hứng thú.

4. Thành thật quan tâm đến người khác.

5. Mỉm cười.

6. Xin nhớ rằng đối với một người, tên của họ nghe hay nhất dù ở bất cứ ngôn ngữ nào.

7. Nên là người biết lắng nghe. Hãy khuyến khích người khác kể về họ.

8. Nói về những vấn đề mà người khác quan tâm.

9. Thành tâm làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng.

10. Tránh cãi vã hơn là giành chiến thắng từ một cuộc tranh chấp.

11. Thể hiện sự tôn trọng quan điểm của người khác. Đừng bao giờ nói họ sai lầm.

12. Nếu bạn sai, hãy nhanh chóng và dứt khoát thừa nhận điều đó.

13. Hãy bắt đầu mọi việc theo cách thân thiện.

14. Nên nhanh chóng tìm được sự đồng tình.

15. Hãy để người khác nói.

16. Hãy để người khác thấy họ là người đưa ra ý tưởng.

17. Cố gắng trung thực để xem xét vấn đề từ quan điểm của người khác.

18. Thông cảm với suy nghĩ và ước muốn của người khác.

19. Khơi gợi những lý do, nghĩa cử cao đẹp.

20. Làm cho ý kiến của bạn trở nên hấp dẫn.

21. Coi nhẹ thách thức.

22. Hãy bắt đầu bằng lời khen hoặc sự ca ngợi một cách trung thực.

23. Đừng săm soi lỗi lầm của người khác.

24. Nói về sai lầm của chính mình trước khi phê bình người khác.

25. Hãy dùng câu hỏi để hỏi ý kiến, thay vì trực tiếp đưa ra mệnh lệnh hay yêu cầu.

26. Đừng làm mất mặt người khác.

27. Hãy khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhặt nhất và khen ngợi bất cứ sự tiến bộ nào của người khác. Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen.

28. Tạo tiếng thơm cho người khác.

29. Hãy khích lệ người khác và đừng trầm trọng hóa sai lầm.

30. Hãy làm người khác vui vẻ khi họ thực hiện việc bạn yêu cầu.

31. Dẹp bỏ thói quen lo lắng, đừng để nó hủy hoại bạn.

32. Hãy bận rộn, bởi vì “nhàn cư vi bất thiện”.

33. Đừng để chuyện bé xé ra to.

34. Bình thường hóa mọi việc để đừng lo lắng.

35. Chấp nhận điều không thể tránh khỏi.

36. Hãy xem mức độ của vấn đề như thế nào và đừng làm chuyện thêm trầm trọng.

37. Đừng lo lắng về chuyện đã qua.

38. Bồi dưỡng thái độ tích cực để làm bạn an tâm và vui vẻ.

39. Hãy luôn suy nghĩ về sự hòa giải, lòng can đảm, điều tốt đẹp và sự hy vọng.

40. Cố gắng đừng trả đũa kẻ thù.

41. Đừng mong mỏi được trả ơn.

42. Vui với những điều đã có và hãy nhìn vào mặt tích cực của sự việc.

43. Đừng bắt chước người khác.

44. Cố gắng rút ra bài học từ thất bại.

45. Hãy tạo hạnh phúc cho người khác.

Để không còn lo lắng:

1. Hãy sống với hiện tại.

2. Cách đối mặt với khó khăn:

a. Hãy tự hỏi: “Chuyện tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?”

b. Chuẩn bị tinh thần chấp nhận nó.

c. Cố gắng cải thiện vấn đề tồi tệ này.

3. Tự nhắc nhở mình phải trả cái giá rất đắt đối với sức khỏe nếu cứ lo lắng.

Những kỹ thuật cơ bản để tìm hiểu nguyên nhân gây lo lắng:

1. Thu thập tất cả sự việc.

2. Cân nhắc tất cả sự việc và đưa ra quyết định.

3. Khi đã quyết định rồi, hãy hành động.

4. Viết ra và trả lời những câu hỏi sau đây:

a. Vấn đề là gì?

b. Đâu là nguyên nhân của vấn đề?

c. Giải pháp khả thi là gì?

d. Giải pháp tối ưu là gì?